



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PADA BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL CABANG
GRIYASHANTA MALANG**

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND
ORGANIZATIONAL CULTURE TOWARD EMPLOYEES PERFORMANCE
THROUGH JOB SATISFACTION ON BANK TABUNGAN PENSIUNAN
NASIONAL BRANCH OF GRIYASHANTA MALANG

SKRIPSI

Oleh :

Dimas Aryo Pamungkas

NIM.120810201177

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS JEMBER

2018



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PADA BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL CABANG
GRIYASHANTA MALANG**

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND
ORGANIZATIONAL CULTURE TOWARD EMPLOYEES PERFORMANCE
THROUGH JOB SATISFACTION ON BANK TABUNGAN PENSIUNAN
NASIONAL BRANCH OF GRIYASHANTA MALANG

SKRIPSI

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

Oleh :

Dimas Aryo Pamungkas

NIM.120810201177

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS JEMBER

2018

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

SURAT PERNYATAAN

Nama : Dimas Aryo Pamungkas
NIM : 120810201177
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Griyashanta Malang

Menyatakan dengan sungguh bahwa skripsi yang saya buat adalah benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat tanpa adanya paksaan maupun tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Yang menyatakan,

Dimas Aryo Pamungkas
NIM: 120810201177

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Griyashanta Malang

Nama Mahasiswa : Dimas Aryo Pamungkas
NIM : 120810201177
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Disetujui Tanggal : 5 Januari 2018

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dewi Prihatini S.E.M.M., Ph.D.
NIP. 19690329 199303 2 001

Dr. Nurhayati M.M.
NIP. 19610607 198702 2 001

Menyetujui,
Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah S, S.E., MM
NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL CABANG GRIYASHANTA MALANG

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : DIMAS ARYO PAMUNGKAS
NIM : 120810201177
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

11 Januari 2018

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

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

Sekretaris : Drs. Sunardi, M.M. : (.....)
NIP. 19530403 198503 1 001

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

Mengetahui

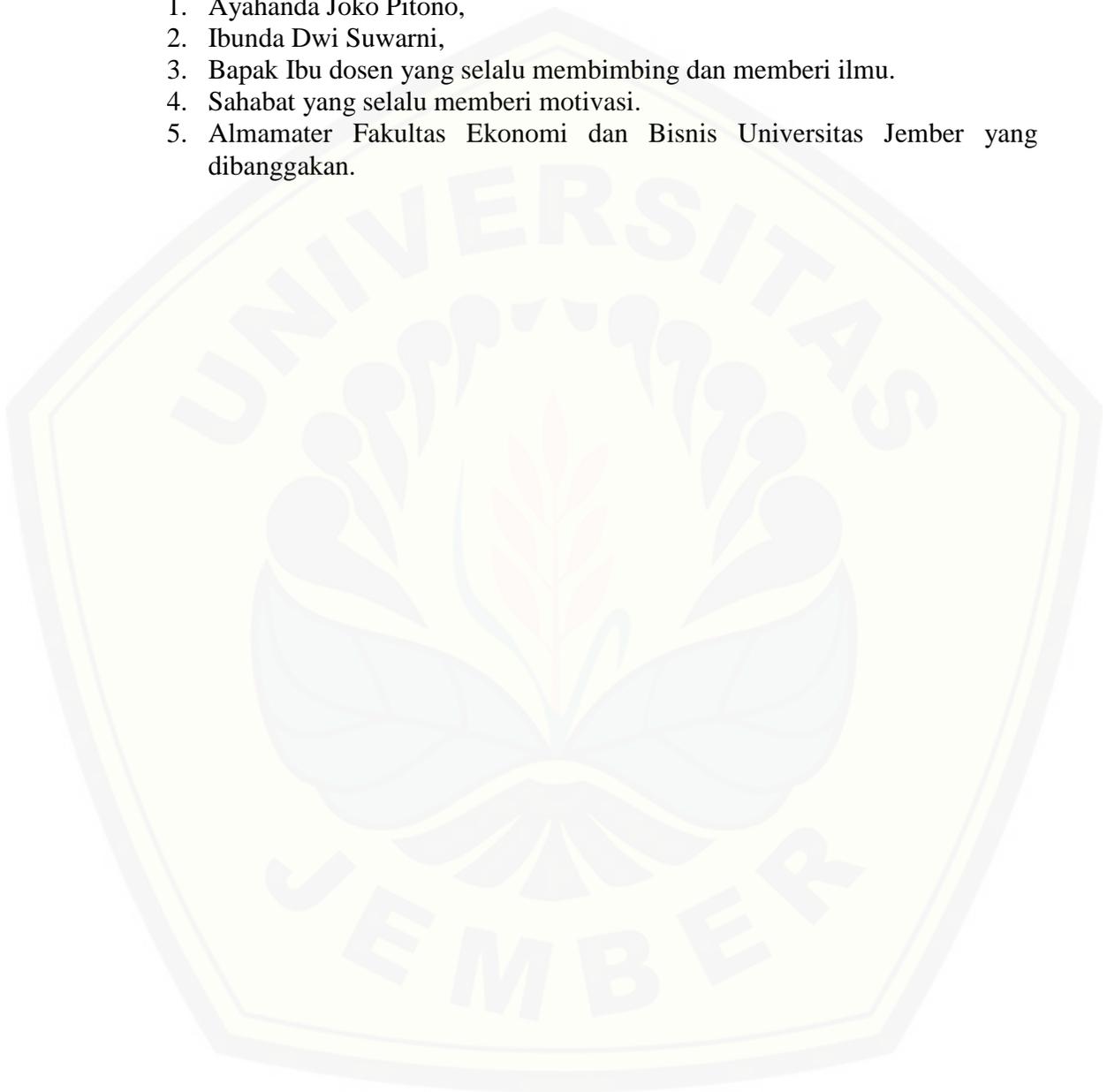
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, S.E,MM., Ak
NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk:

1. Ayahanda Joko Pitono,
2. Ibunda Dwi Suwarni,
3. Bapak Ibu dosen yang selalu membimbing dan memberi ilmu.
4. Sahabat yang selalu memberi motivasi.
5. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang dibanggakan.



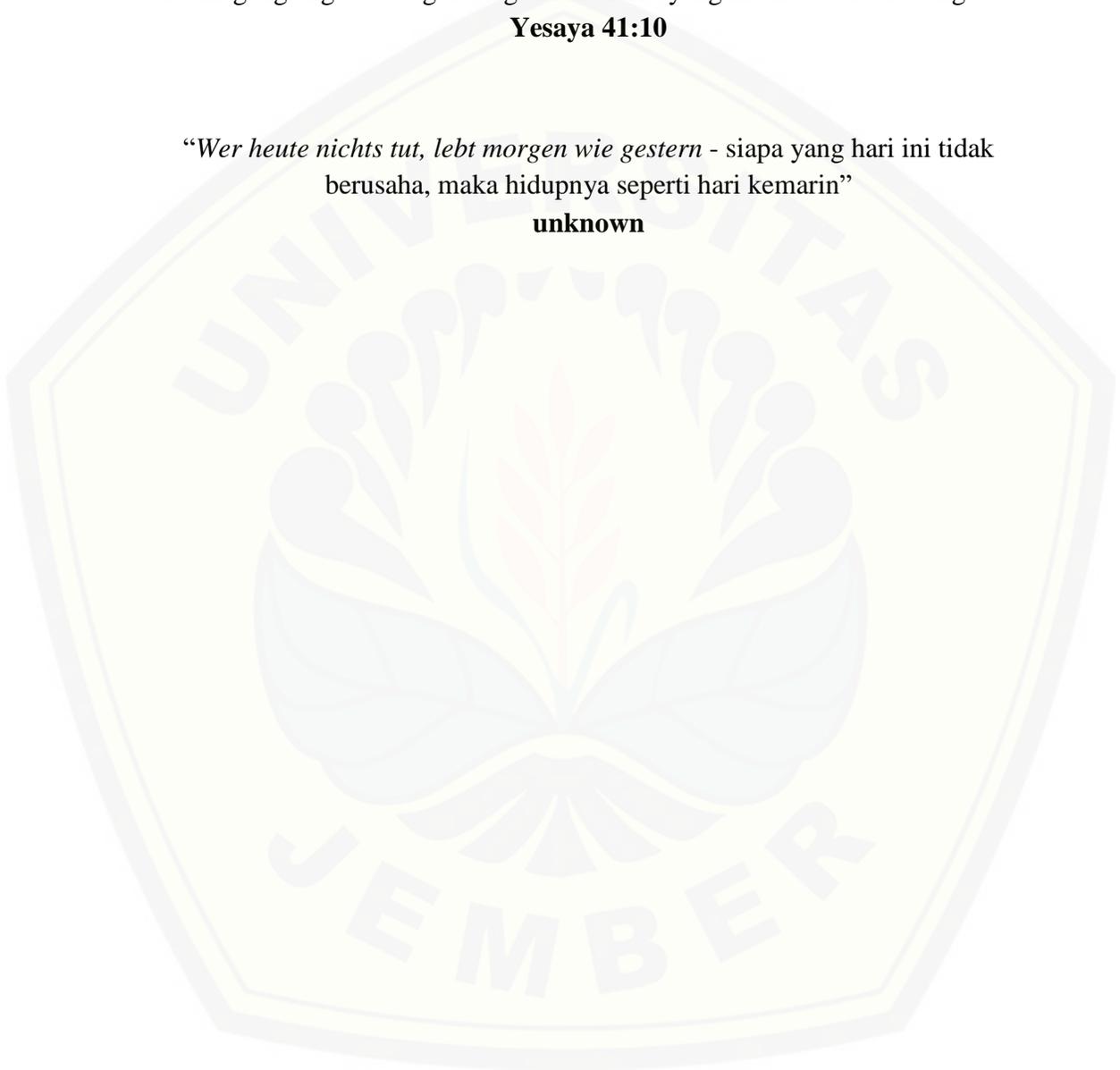
MOTTO

“Janganlah takut, sebab Aku menyertai engkau, janganlah bimbang, sebab Aku ini Allahmu; Aku akan meneguhkan, bahkan akan menolong engkau; Aku akan memegang engkau dengan tangan kanan-Ku yang membawa kemenangan.”

Yesaya 41:10

“Wer heute nichts tut, lebt morgen wie gestern - siapa yang hari ini tidak berusaha, maka hidupnya seperti hari kemarin”

unknown



RINGKASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Griyashanta Malang; Dimas Aryo Pamungkas, 12081020117; 2018; 104 halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Griyashanta Malang”. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1), dan budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja karyawan (Z). Populasi dalam penelitian adalah karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang. Metode sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 40 orang. Alat analisis yang digunakan adalah *path analysis*.

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas responden berusia termasuk dalam usia produktif yaitu 31-40 tahun. Selain itu responden didominasi oleh karyawan dengan pendidikan terakhir sarjana strata satu. Berdasarkan hasil rangkuman distribusi frekuensi jawaban responden terbesar pada variabel gaya kepemimpinan transformasional ada pada indikator karisma ($X_{1.1}$) dengan persentase 62,5%, jawaban responden terbesar pada variabel budaya organisasi ada pada indikator orientasi pada manusia ($X_{2.3}$) dengan persentase 37,5%, jawaban responden terbesar pada variabel kepuasan kerja ada pada indikator dukungan rekan kerja (Z_3) dengan persentase 40%, dan jawaban responden terbesar pada variabel kinerja karyawan ada pada indikator ketepatan waktu (Y_3) dengan persentase 35%.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang dengan $\beta = 0,042$ atau sebesar 4,2%. 2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang dengan $\beta = 0,859$ atau sebesar 85,9%. 3) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan positif terhadap kinerja karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang dengan $\beta = 0,012$ atau sebesar 1,2%. 4) Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang dengan $\beta = 0,483$ atau sebesar 48,3%. 5) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang dengan $\beta = 0,513$ atau sebesar 51,3%.

SUMMARY

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE TOWARD EMPLOYEES PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION ON BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL BRANCH OF GRIYASHANTA MALANG; Dimas Aryo Pamungkas, 120810201177; 2018; 104 pages; Management Major, Economics and Business Faculty, Jember University.

This research entitled "The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture toward Employees Performance through Job Satisfaction On BTPN Branch Of Griyashanta Malang". This research aimed to analyze the influence of transformational leadership, and organizational culture toward employees performance, through job satisfaction on Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) branch of Griyashanta Malang. The population of this research is BTPN branch of Griyashanta Malang's employees. The sampling method of this research is purposive sampling with 40 employees as respondents. The analyze method of this research is *path analysis*.

Based on the respondents characteristics, most of the respondents are on their productive age which is on 31-40 range of age. And most of them already completed their bachelor degree. Based on the answer distribution table, biggest frequency for transformational leadership variable are on the charisma indicator (X1.1) with the percentage of 62,5%, biggest frequency for organizational culture variable are on the people orientation indicator (X2.3) with the percentage of 37,5%, biggest frequency for job satisfaction variable are on peer support (Z3) with the percentage of 40%, biggest frequency for job satisfaction variable are on punctuality indicator (Y3) with the percentage of 35%.

The result of this research shows that: 1) Transformational leadership have a positive effect and not simultaneously affect employees performance on BTPN branch of Griyashanta Malang with $\beta = 0,042$ or 4,2%. 2) Organizational culture have a positive effect and simultaneously affect job satisfaction on BTPN branch of Griyashanta Malang with $\beta = 0,859$ or 85,9%. 3) Transformational leadership have a positive effect and not simultaneously affect employees performance on BTPN branch of Griyashanta Malang with $\beta = 0,012$ or 1,2%. 4) Organizational culture have a positive effect and simultaneously affect employees performance on BTPN branch of Griyashanta Malang with $\beta = 0,483$ or 48,3%. 5) Job satisfaction have a positive effect and simultaneously affect employees performance on BTPN branch of Griyashanta Malang with $\beta = 0,513$ or 51,3%.

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas kasih dan karunianya yang besar sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Adapun skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program studi S1 pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam tulisan ini masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh terbatasnya kemampuan yang dimiliki. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati disampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Dewi Prihatini S.E.M.M., Ph.D. selaku dosen pembimbing I atas waktu, arahan, informasi, serta motivasi yang diberikan dalam penulisan skripsi ini.
2. Ibu Dr. Nurhayati M.M. selaku dosen pembimbing II atas waktu, arahan, informasi, serta motivasi yang diberikan dalam penulisan skripsi ini.
3. Seluruh Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Jember atas ilmu yang diberi sehingga sampai akhirnya studi ini dapat diselesaikan.
4. Seluruh karyawan BTPN Malang khususnya cabang Griyashanta Malang atas bantuan dalam penulisan skripsi ini.
5. Ayahanda Joko Pitono, Ibunda Dwi Suwarni, dan Kakak terkasih Wika Novitasari atas dukungan moril, materiil, doa yang tak terhingga, serta pelajaran hidup yang sangat berarti.
6. Rekan – rekan seperjuangan atas kebersamaan, ketulusan uluran tangan, dan dorongan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Penulis sepenuhnya menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna baik yang menyangkut aspek materi maupun teknik penulisan. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jember, Januari 2018

Penulis

Dimas Aryo Pamungkas
NIM. 120810201177

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional	7
2.1.2 Budaya Organisasi	10
2.1.3 Kinerja Karyawan	13
2.1.4 Kepuasan Kerja	16
2.2 Penelitian Terdahulu	19
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	22
2.4 Hipotesis Penelitian	23
BAB 3. METODE PENELITIAN	25
3.1 Rancangan Penelitian	25
3.2 Populasi dan Sampel	25
3.3 Jenis dan Sumber Data	25
3.4 Metode Pengumpulan Data	26
3.5 Identifikasi Variabel	26

3.6	Definisi Operasional Variabel	27
3.6.1	Variabel Bebas (X).....	27
3.6.2	Variabel Terikat (Y).....	28
3.6.3	Variabel Intervening (Z)	28
3.7	Skala Pengukuran Variabel	29
3.8	Uji Instrumen	30
3.8.1	Uji Normalitas Data	30
3.8.2	Uji Validitas	30
3.8.3	Uji Reliabilitas	31
3.9	Metode Analisis Data	31
3.10	Uji Asumsi Klasik	33
3.10.1	Uji Heteroskedastisitas.....	33
3.10.2	Uji Multikolinearitas	34
3.11	Uji Hipotesis (Uji t)	34
3.12	Menghitung Jalur	34
3.13	Kerangka Pemecahan Masalah	37
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN	39
4.1	Gambaran Umum	39
4.2	Statistik Deskriptif	42
4.2.1	Deskriptif Karakteristik Responden	42
4.2.2	Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁) ..	43
4.2.3	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X ₂).....	44
4.2.4	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	46
4.2.5	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	47
4.3	Hasil analisis data	48
4.3.1	Uji Instrumen	48
4.3.2	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	50
4.3.3	Uji Asumsi Klasik.....	52
4.3.4	Uji Hipotesis	54
4.3.5	Perhitungan Analisis Jalur (<i>path analysis</i>).....	57
4.4	Pembahasan	61
4.5	Keterbatasan Penelitian	66
BAB 5.	KESIMPULAN DAN SARAN	67
5.1	Kesimpulan	67

5.2	Saran	67
	DAFTAR PUSTAKA	69
	LAMPIRAN	73

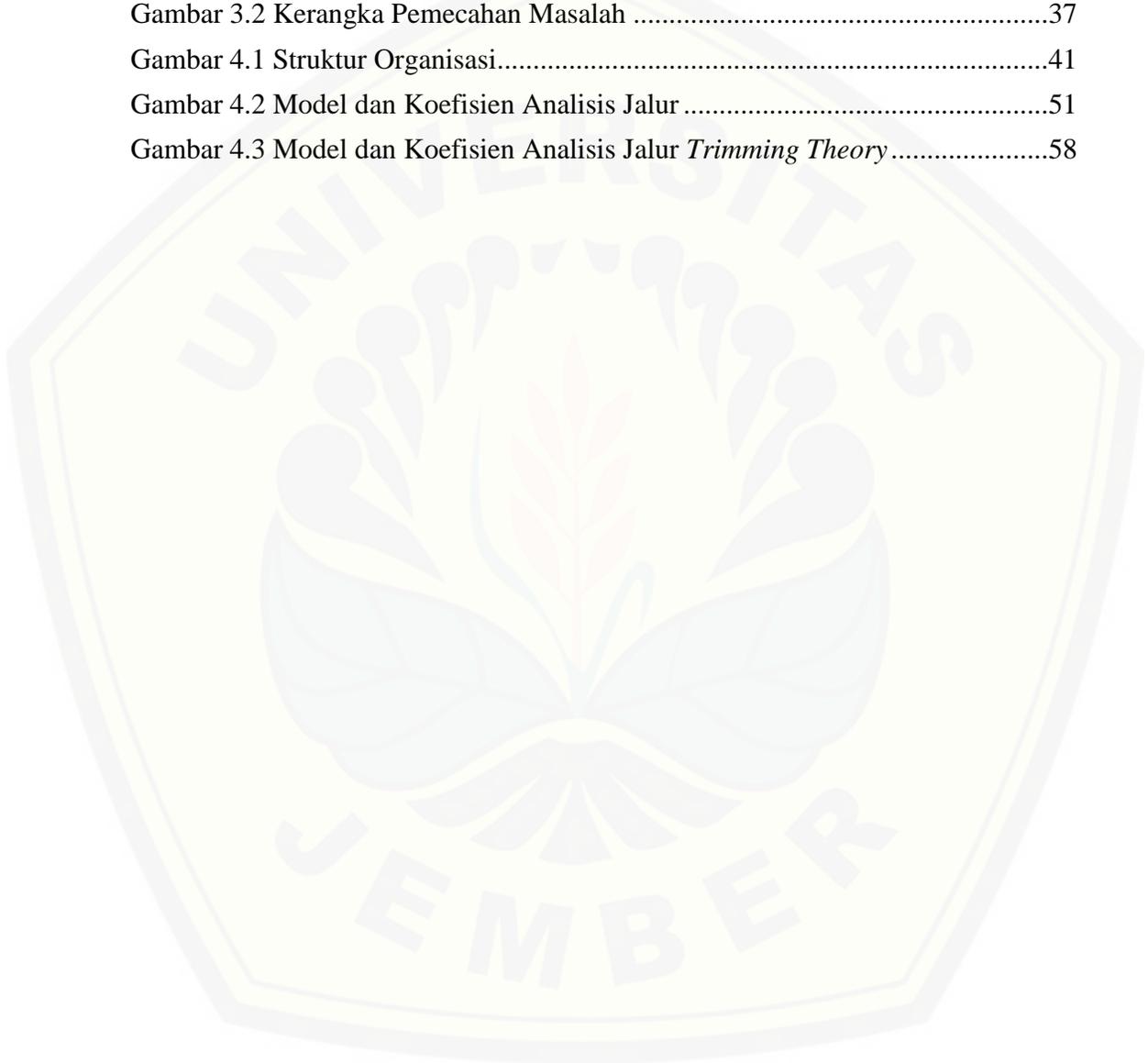


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rasio Pertumbuhan Kegiatan <i>Product Lending</i>	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	21
Tabel 4.1 Usia Responden	42
Tabel 4.2 Pendidikan Terakhir Responden	43
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	43
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi	44
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja	46
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan	47
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas Data.....	48
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas.....	49
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas.....	50
Tabel 4.10 Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 1	52
Tabel 4.11 Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 2.....	52
Tabel 4.12 Nilai <i>variance inflation factors</i> (VIF) Model 1	53
Tabel 4.13 Nilai <i>variance inflation factors</i> (VIF) Model 2	53
Tabel 4.14 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	54
Tabel 4.15 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	55
Tabel 4.16 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	55
Tabel 4.17 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	56
Tabel 4.18 Nilai Koefisien Jalur dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	57
Tabel 4.19 Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Trimming 1	58
Tabel 4.20 Hasil Uji Heterokedastisitas Model Trimming 2	59
Tabel 4.21 Nilai <i>variance inflation factors</i> (VIF) Model Trimming 1	59
Tabel 4.22 Nilai <i>variance inflation factors</i> (VIF) Model Trimming 2	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses terbentuknya budaya organisasi.....	11
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian	23
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	32
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	37
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	41
Gambar 4.2 Model dan Koefisien Analisis Jalur	51
Gambar 4.3 Model dan Koefisien Analisis Jalur <i>Trimming Theory</i>	58



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	73
Lampiran 2 Karakteristik Responden.....	79
Lampiran 3 Jawaban responden.....	80
Lampiran 4 Uji Instrumen.....	88
Lampiran 5 Analisis Jalur.....	94
Lampiran 6 Uji Heteroskedastisitas.....	96
Lampiran 7 Uji Multikolinearitas.....	98
Lampiran 8 Analisis Jalur Trimming.....	99
Lampiran 9 Uji Heteroskedastisitas Trimming.....	101
Lampiran 10 Uji Multikolinearitas Trimming.....	103
Lampiran 11 R _{tabel}	104
Lampiran 12 Rekapitulasi Kuesioner.....	105
Lampiran 13 Surat Pernyataan Telah Melaksanakan Penelitian.....	106

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja sebuah perusahaan selain dapat dilihat dari pengelolaan keuangan juga dapat dilihat dari pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik juga dapat diartikan dengan selarasnya persepsi atau cara pandang karyawan dengan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan, pemberian motivasi kerja, pengarahan, dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

Mas'ud (2004:288) mengemukakan beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji, promosi, rekan kerja, penyelia, dan pekerjaan itu sendiri. Yukl (2010:256) dengan *path goal theory* menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya sangat subjektif, maka dari itu dibutuhkan figur pemimpin yang paham betul karakteristik dan harapan dari masing-masing karyawan. Fungsi pemimpin yang utama menurut Hemphill (Sugandha, 1981:70) adalah *to work toward unity and cohesiveness in the organization and to see that membership in it is a pleasant, satisfying experience* (mempererat ikatan dalam organisasi dan menjaga agar anggota dalam organisasi nyaman dan mendapatkan pengalaman yang memuaskan). Gaya pemimpin dalam memimpin organisasinya mempunyai dampak signifikan terhadap perilaku karyawan dalam menyikapi pekerjaannya, dan dipengaruhi oleh karakteristik karyawan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan. Dengan demikian pemimpin harus mampu menciptakan rasa puas dalam organisasi dan paham akan keinginan tiap anggota serta berusaha memenuhinya hingga para anggota organisasi dapat diarahkan dengan senang hati pada pencapaian tujuan.

Setiap organisasi mempunyai ciri – ciri yang membedakannya dengan organisasi lain dan membentuk kepribadian dari organisasi. Ciri – ciri tersebut kemudian menjadi kebiasaan, anggapan, nilai, dan norma yang ada dalam

kehidupan organisasi dan anggota di dalamnya, sehingga disadari atau tidak ciri – ciri tersebut menjadi alat pemersatu yang dapat membimbing anggota organisasi untuk berperilaku sama, yang akhirnya diformulasikan sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai asumsi dan keyakinan bersama tentang dunia dan tempat mereka di dalamnya, sifat dari waktu dan ruang, sifat manusia, dan hubungan manusia (Yukl, 2010: 334). Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 2002:120). Dengan kata lain, setiap perbaikan budaya yang dilakukan oleh pemimpin dalam organisasi ke arah yang lebih kondusif akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004:50). Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan, selain itu kinerja juga diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang tinggi dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas perusahaan secara maksimal (Mas'ud, 2004:40).

Kelancaran kegiatan operasional bank tidak terlepas dari campur tangan manajemen yang baik. Hal ini dibuktikan dengan kesalahan yang sempat dilakukan oleh manajemen Bank Century, berawal dari Bank Danpac, Bank Pikko, dan Bank CIC yang pada tahun 2004 sengaja menggabungkan tiga bank menjadi satu yang kemudian menjadi Bank Century untuk mengelabui Bank Indonesia agar dapat menerima bantuan yang akhirnya menyebabkan kerugian negara sebesar 689,9 M (news.metrotvnews.com). Selain itu para petinggi Bank Century seperti Robert Tantular, Ravat Ali Rizvi, dan Hesham Al Warraq, disebut-sebut menggarong bank miliknya sendiri. Tudingan dilontarkan Direktur Kepatuhan Bank Mutiara, Erwin Prasetio, yang juga bersaksi untuk Budi Mulya. Akibatnya Bank Century

mengalami kesulitan likuiditas yang akhirnya diberi FPJP dan belakangan diambil alih FPS. Erwin pun merinci kerugian yang disebabkan ketiganya, misalnya Robert kerap mengeluarkan kredit yang berujung macet kepada kerabat dekatnya senilai 1,28 triliun, pemberian fasilitas *letter of credit* senilai 1,7 triliun, penggelapan *bank notes* senilai 196 miliar, dan biaya pengeluaran fiktif senilai 227 miliar.

Hal berbeda dilakukan manajemen Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) yang menjual saham pada Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC) sebesar 24,26%, Texas Pacific Group (TPG) sebesar 57,875, dan sisanya dimiliki oleh publik (www.katadata.co.id). Dalam kegiatan operasionalnya, kinerja BTPN semakin baik dengan menerima kepercayaan dari IFC (anak perusahaan Kelompok Bank Dunia) untuk menyediakan akses pembiayaan yang lebih luas lagi (www.btpn.com). BTPN memiliki aktivitas pelayanan operasional kepada nasabah, baik simpanan maupun pinjaman. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri jasa keuangan di Indonesia, BTPN tentunya mengalami persaingan ketat dengan para pesaing. Agar dapat bersaing BTPN harus mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki, peningkatan kepuasan kerja menjadi alternatif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam usaha peningkatan kepuasan kerja karyawan BTPN melaksanakan beberapa program, antara lain:

- a. Penerapan sistem *reward* bagi karyawan yang disesuaikan dengan hasil penilaian kinerja.
- b. Peningkatan gaji sesuai dengan masa kerja.
- c. Pemberian sanksi hingga PHK (Pemberhentian Hubungan Kerja) atas pelanggaran yang dilakukan.
- d. Kesempatan promosi bagi seluruh karyawan.
- e. Ketepatan waktu pemberian insentif atas prestasi kerja.
- f. Jaminan kesehatan untuk rawat inap dan rawat jalan dengan batas tertentu.
- g. Jaminan hari tua.
- h. Tujangan cuti untuk seluruh karyawan.
- i. Pemberian pinjaman karyawan berupa KPR (kredit kepemilikan rumah), kredit kepemilikan kendaraan bermotor (*car ownership program*), kredit pendidikan lanjutan, kredit multiguna.

j. Tunjangan perumahan untuk karyawan dalam jabatan tertentu.

Beberapa karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang menyatakan bahwa kebijakan ini dirasa tidak sebanding karena kewajiban karyawan terhadap perusahaan juga semakin bertambah. Perusahaan dirasa kurang peka terhadap kepuasan karyawan terhadap organisasi, padahal bila kepuasan kerja karyawan tercapai maka kinerja karyawan akan makin baik. Karyawan akan cenderung bekerja dengan baik apabila kepuasan dapat diperoleh dari pekerjaannya dan kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2003:203).

Salah satu karakteristik karyawan dengan tingkat kinerja yang tinggi adalah memiliki tanggung jawab pribadi akan kewajibannya sebagai karyawan. Tanggung jawab akan kewajiban sebagai karyawan tercermin dari tingkat kehadiran karyawan (Mangkunegara, 2005: 68). Salah satu karyawan bagian personalia di BTPN Cabang Griyashanta Malang menyatakan bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan dengan berbagai alasan mulai dari ijin dengan alasan tertentu, cuti, hingga rawat inap masih tinggi. Ketidak hadirannya mencerminkan banyaknya waktu yang terbuang yang nantinya akan mengganggu pelayanan. Penerapan nilai – nilai BTPN yaitu “Dapat Dipercaya, Peduli, Sinergi, dan Mencapai Yang Terbaik” di BTPN Cabang Griyashanta Malang dirasa masih kurang karena karyawan masih dalam tahap untuk menyelesaikan kewajiban dengan baik, belum yang terbaik. Hal ini terbukti dari hasil rangkuman kegiatan *product lending* BTPN Cabang Griyashanta Malang yang hanya mencapai target bisnis yang ditentukan dengan tingkat pertumbuhan yang minimum tiap tahunnya.

Tabel 1.1 Rasio Pertumbuhan Kegiatan *Product Lending*

Tahun	Rasio Pertumbuhan
2014	5%
2015	7%
2016	3%

Sumber: Data Sekunder, 2017

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah diuraikan, maka judul yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada BTPN Cabang Griyashanta Malang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan pada BTPN Cabang Griyashanta Malang?
- b. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan pada BTPN Cabang Griyashanta Malang?
- c. Apakah kepuasan kerja karyawan mempengaruhi kinerja karyawan pada BTPN Cabang Griyashanta Malang?
- d. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada BTPN Cabang Griyashanta Malang?
- e. Apakah gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada BTPN Cabang Griyashanta Malang ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

a. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada BTPN Cabang Griyashanta Malang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada BTPN Cabang Griyashanta Malang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada BTPN Cabang Griyashanta Malang.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada BTPN Cabang Griyashanta Malang.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada BTPN Cabang Griyashanta Malang.

b. Manfaat penelitian

Manfaat dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi institusi, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali kebijakan manajemen BTPN kaitannya mengenai gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan.
2. Bagi para peneliti selanjutnya, sebagai salah satu bahan kajian empiris terutama menyangkut perilaku organisasi khususnya bidang gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan.
3. Bagi akademisi, memberikan solusi dalam pemecahan suatu masalah empiris yang didukung dengan teori yang mendukung sehingga dapat memberikan pola pikir yang terstruktur dalam memecahkan suatu permasalahan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kata pemimpin mengandung pengertian mengarahkan, mengendalikan, membina, mengatur, menuntun, dan juga menunjukkan maupun mempengaruhi. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan (Robbins, 2002:141). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan yang dipimpin. Pemimpin dapat mempengaruhi perilaku para bawahan melalui pendekatan dalam mengelola manusia. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menjadi penggerak perubahan organisasi dan pemimpin yang mampu menetapkan sasaran – sasaran khusus, memonitor perkembangan, dan mengidentifikasi penghargaan yang diterima karyawan apabila sasaran dapat tercapai.

Teori jalur – sasaran (*path goal theory*) dari kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku dari seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja dari bawahan (Yukl, 2010 :256). Dibangun atas versi lebih awal dari teori Evans (1970), House (1971) memformulasikan sebuah versi yang lebih teliti yang menyertakan variabel situasional. Teori tersebut makin dimurnikan oleh berbagai penulis yaitu Evans (1974), House & Dessler (1974), House & Mitchell (1974), House (1996). Fungsi motivasional dari pemimpin terdiri dari pembayaran pribadi yang makin meningkat bagi para bawahan atas pencapaian sasaran kerja dan membuat jalur untuk pembayaran ini menjadi lebih mudah dijalani dengan menjernihkannya, dengan mengurangi hambatan jalan dan lubang, dan sambil berjalan juga meningkatkan kesempatan untuk kepuasan pribadi. Pemimpin juga mempengaruhi kepuasan bawahan, khususnya kepuasan terhadap pemimpin. Perilaku pemimpin akan dipandang dapat diterima oleh bawahan hingga batas dimana para bawahan melihat perilaku demikian sebagai sumber kepuasan segera atau sebagai instrumen untuk kepuasan mendatang. Pengaruh dari tindakan seorang pemimpin terhadap kepuasan

bawahan tidaklah selalu sama seperti pengaruh pada kinerja bawahan. Bergantung pada situasinya, perilaku pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja dengan cara yang sama, atau berbeda keduanya, atau salah satu.

Pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari sebuah organisasi, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan setiap pemimpin pasti memiliki ciri tersendiri dalam menjalankan kepemimpinannya. Pemimpin yang baik harus paham siapa yang dibawahi, kekuatan dan kekurangan bawahan, dan bagaimana cara memanfaatkan kekuatan yang dimiliki bawahan untuk mengimbangi kekurangan dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Pada akhirnya pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi (Ananto, 2014), antara lain:

- a. Gaya otoriter, gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan.
- b. Gaya pengasuh, gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu.
- c. Gaya berorientasi pada tugas, gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas.
- d. Gaya partisipatif, gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan. Vroom dan Arthur, mengatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan partisipatif untuk pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh partisipasi bawahan.

Humphreys menjelaskan bahwa konsep pemimpin transaksional dan transformasional dalam perkembangannya banyak diperhatikan oleh kaum akademisi maupun praktisi karena konsep yang dipopulerkan oleh Bass ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan

kontingensi (Mariam, 2009). Penelitian ini dipusatkan pada konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional, yaitu:

a. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Kepemimpinan transformasional berdasar pada prinsip pertukaran, dengan orientasi pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi bawahan untuk menjalankan tugas atau pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran komoditas (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahan dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan. Kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*).

b. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)

Kepemimpinan transaksional berdasar pada prinsip transaksi (pertukaran antara pemimpin dengan bawahan) dimana pemimpin akan memberi imbalan kepada bawahan bila memenuhi harapan pemimpin. Di sisi lain bawahan akan berusaha untuk memenuhi harapan pemimpin untuk memperoleh imbalan dan menghindarkan diri dari sanksi yang akan diberikan oleh pemimpin. Dalam kepemimpinan transaksional akan tercipta simbiosis mutualisme antara pemimpin dan bawahan. Imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomis. Kebutuhan fisik dan materi bawahan akan dipenuhi oleh pemimpin sebagai balasan dari performa bawahan yang baik.

Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai - nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi intuisi (Yukl, 2010:290). Indikator kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2010:335), antara lain:

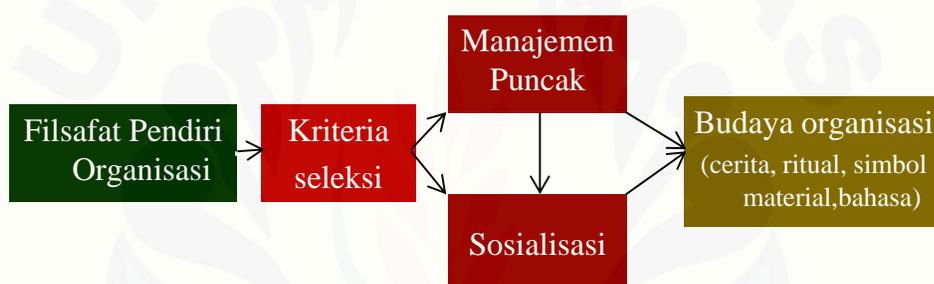
- a. Karisma, karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan sehingga pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri dan berkeinginan melakukan hal yang sama seperti yang dilakukan pemimpinnya.
- b. Inspirasional, inspirasional mencakup rangsangan antusiasme bawahan terhadap tugas – tugas dengan mengatakan hal yang menimbulkan kepercayaan terhadap kemampuan bawahan untuk menyelesaikan tugas
- c. Perhatian individual, perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.
- d. Stimulus intelektual, stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide – ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

2.1.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem makna, nilai-nilai, dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadikan rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004:68). Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi – organisasi lain (Robbins, 2007:721). Budaya selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan

pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut diimplementasikan. Budaya dalam sebuah organisasi terbentuk tidak dalam waktu yang sebentar, diawali oleh pendiri organisasi melalui beberapa tahapan sebagai berikut (Robbins, 2007:262) :

- Pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepikiran dan seperasaan dengan mereka.
- Pendiri melakukan indoktrinasi dan sosialisasi cara pikir dan perilaku mereka kepada karyawan.
- Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dengan keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri.



Gambar 2.1 Proses terbentuknya budaya organisasi

Sumber: (Robbins, 2007:274)

Gagasan yang dimiliki pendiri organisasi dapat dinyatakan dengan visi misi yang mengandung sistem nilai dasar yaitu anggapan dasar dan keyakinan dasar organisasi tersebut. Untuk membudayakan visi misi yang sudah dirumuskan sebelumnya, pendiri harus berupaya keras agar visi misi tersebut dapat hidup di dalam dirinya sehingga nantinya dapat mempengaruhi cara berpikir, perasaan, dan perilaku karyawan disekitarnya. Upaya yang dilakukan adalah melalui proses sosialisasi. Tahapan dalam proses sosialisasi atau penyesuaian terhadap nilai, sikap, dan kebiasaan adalah sebagai berikut (Siagian, 2002:154):

- Pada awal memasuki organisasi, anggota baru membawa seperangkat nilai, sikap, dan harapan tertentu. Agar dapat diterima sebagai anggota organisasi yang baik diperlukan adanya kesadaran dari para anggota baru untuk menerima budaya yang berlaku di dalam organisasi.

- b. Pengenalan dan pemahaman budaya organisasi, atasan menjelaskan aspek – aspek budaya yang harus diketahui oleh pegawai baru sehingga persepsi mengenai pekerjaan yang akan dilakukan, rekan kerja, serta mengenai satuan kerja dimana ia ditempatkan akan sama secara keseluruhan dengan persepsi umum yang berlaku dalam organisasi
- c. Terjadi metamorfosis, artinya dalam diri pegawai baru terjadi berbagai yang diharapkan sehingga ia benar – benar menjadi anggota organisasi yang menerima budaya organisasi selama yang bersangkutan meniti karir dalam organisasi itu.

Tujuan seorang manajer dalam setiap organisasi secara logis menghendaki keefektifan organisasi. Namun demikian banyak masalah dalam organisasi dan ketidakpastian baik internal atau pun eksternal yang seringkali mengganggu pencapaian keefektifan organisasi. Ada tiga logika tentang kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja karyawan, antara lain (Moelyono dalam Titisari, 2014:58):

- a. Penyatuan tujuan, dalam sebuah perusahaan dengan budaya yang kuat, pegawai cenderung berbasis mengikuti penabuh genderang yang sama.
- b. Budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri pegawai.
- c. Budaya yang kuat membantu kinerja karena memberi struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Robbins (2007: 721) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur budaya organisasi, antara lain:

- a. Pengambilan resiko (*risk taking*), sejauh mana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko sehingga membangkitkan ide karyawan.
- b. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.

- c. Orientasi pada hasil (*outcome orientation*), sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan karyawan.
- d. Orientasi pada manusia (*people orientation*), sejauh mana manajemen memperhitungkan efek kebijakannya pada karyawan di dalam organisasi.
- e. Orientasi tim (*team orientation*), sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim, bukan individu-individu.
- f. Keagresian (*aggressiveness*), sejauh mana orang – orang dalam organisasi itu agresif dalam bekerja.
- g. Stabilitas (*stability*), sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahakan apa yang ada karena dianggap sudah baik) dari pada pertumbuhan.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan, selain itu kinerja juga diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan kualitas perusahaan secara maksimal (Mas'ud, 2004:40).

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004:309). Rivai juga menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri namun berhubungan dengan kepuasan kerja, kompensasi, kemampuan, sifat masing-masing individu. Agar mempunyai kinerja yang baik, karyawan harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui tugasnya dan ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Dari definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa definisi kinerja atau *job performance* adalah

hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja dipengaruhi oleh (Simanjuntak, 2001: 39):

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan atau pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap, dan kondisi fisik pegawai
- b. Sarana pendukung, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi), dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- c. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyedia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja dengan kinerja atas dasar uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun (Sastrohadiwiryono, 2003:231). Penilaian kinerja menjadi penting untuk pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting karena dalam kehidupan berorganisasi setiap pegawai ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. Sebenarnya karyawan bisa saja mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari rekan kerjanya, namun akan lebih baik bila penilaian kinerja tersebut mengacu pada pengukuran formal yang lebih detail. Penilaian merupakan upaya pembandingan antara hasil yang nyata dicapai setelah satu tahap tertentu selesai dikerjakan dengan hasil yang seharusnya dicapai untuk

tahap tersebut (Siagian, 2002:41). Definisi tersebut menunjuk kepada lima hal, antara lain:

- a. Penilaian berbeda dengan pengawasan yang sorotan perhatiannya ditujukan pada kegiatan operasional yang sedang diselenggarakan, sedangkan penilaian dilakukan setelah satu tahap tertentu dilalui.
- b. Penilaian menghasilkan informasi tentang tepat tidaknya semua komponen dalam proses manajerial, mulai dari tepat tidaknya tujuan hingga pelaksanaan kegiatan pengawasan.
- c. Hasil penilaian menggambarkan apakah hasil yang dicapai sama dengan sasaran yang telah ditentukan, melebihi sasaran atau malah kurang dari sasaran.
- d. Informasi yang diperoleh dari kegiatan penilaian diperlukan untuk mengkaji ulang semua komponen proses manajerial sehingga perumusan kembali berbagai komponen tersebut dapat dilakukan dengan tepat.
- e. Orientasi penilaian adalah masa depan yang pada gilirannya memungkinkan organisasi meningkatkan kinerjanya.

Praktik penilaian kinerja telah ada sejak berabad-abad yang lalu. Pada awal abad ketiga masehi, ahli filsafat dari Cina yang bernama Sin Yu mengkritik dan menilai bahwa penilai kerajaan dari *Nine Grades* jarang menilai orang (anggota kerajaan) berdasarkan dari jasanya, tetapi selalu menilai berdasarkan rasa suka dan tidak suka kepada raja saja. Pada awal tahun 1950 penilaian kinerja praktis secara perlahan hanya dapat diterapkan dan diterima pada sejumlah organisasi. Sebelumnya penilaian kinerja hanya digunakan sebagai basis dan acuan pembuatan keputusan bidang administrasi saja, seperti promosi, kenaikan gaji, hukuman (*punishment*). Kemudian mulai dekade tahun 1960 hingga 1970, penilaian kinerja sudah mulai banyak diterima dan digunakan sebagai pengembangan sumber daya manusia di banyak organisasi dan perusahaan modern.

Bernadian dan Russel (2006: 277) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain:

- a. Kualitas (*quality*), merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

- b. Kuantitas (*quantity*), merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan, dan lain-lain.
- c. Ketepatan waktu (*timeline*), merupakan merupakan tingkat sejauh mana kegiatan dilaksanakan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi, output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d. Penggunaan sumber daya (*cost effectiveness*), tingkat sejauhmana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. Bekerja tanpa diawasi (*need for supervision*), merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seseorang *supervisor* untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. Kepribadian diri (*interpesonal impact*), menilai tingkat sejauhmana karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik, dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sebuah efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner, 2005:202). Handoko (1996:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Luthans (2006:38) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Bila kepuasan tidak tercapai maka dapat terjadi kemungkinan karyawan akan frustrasi (Strauss dan Sayles dalam Handoko, 1996:195).

Locke (Luthans, 2006:38) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan

bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan afektif didapatkan dari seluruh penilaian emosional yang positif dari pekerjaan karyawan. Kepuasan afektif ini difokuskan pada suasana hati mereka saat bekerja. Perasaan positif atau suasana hati yang positif mengindikasikan kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja kognitif adalah kepuasan yang didapatkan dari penilaian logis dan rasional terhadap kondisi. Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon yang menggambarkan perasaan dari individu terhadap pekerjaannya atau dengan kata lain kombinasi dari kepuasan individu kognitif dan afektif dalam perusahaan. Terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja, antara lain:

- a. Kepuasan adalah respon emosional dari situasi kerja.
- b. Kepuasan kerja adalah seberapa hasil yang didapatkan atau apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan.
- c. Kepuasan kerja menggambarkan pola perilaku.

Victor S. Desantis dan Samantha L. Durts (Emilisa: 2001), menyatakan bahwa dimensi yang dapat menjelaskan tentang kepuasan kerja adalah :

- a. *Financial reward dan promotion opportunities*

Financial reward dan promotion opportunities merupakan variabel yang secara nyata berhubungan dengan kepuasan kerja. Selain itu, *fringe benefits* seperti waktu untuk berlibur merupakan mekanisme lain untuk memberi kompensasi berdasarkan jasa yang telah diberikan.

- b. *Job characteristics*

Job characteristics yaitu karyawan yang melakukan tugasnya dengan memiliki sifat-sifat dalam *skill variety, job significances, autonomy dan feedback* akan menggunakan pengalaman mereka untuk mencapai kepuasan kerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak menghadapi hal tersebut.

- c. *Work-environment characteristics*

Lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja yang meliputi *office surroundings dan atmosphere*.

d. *Personal characteristics*

Para peneliti mempelajari beberapa atribut karakter seseorang seperti *sex*, *age*, *race*, dan *education* berhubungan dengan kepuasan kerja.

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu (Hasibuan, 2003:202). Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi tersebut. Dengan mengerti output yang dihasilkan, maka perlu kita ketahui penyebab yang bisa mempengaruhi kepuasan tersebut. Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan *job descriptive index* menurut Luthans dan Spector (Robbins, 2007:260), yaitu:

- a Gaji yang diterima, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
- b Kebijakan promosi, memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.
- c Dukungan rekan kerja, kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.
- d Dukungan penyelia, kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.
- e Pekerjaan itu sendiri, tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja. Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman,

kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas.

2.2 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu dapat dijadikan acuan bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian. Hasil penelitian tersebut dapat dijadikan unsur pembandingan bagi penelitian yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan memiliki perbedaan obyek, beberapa variabel, dan indikator yang diteliti. Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar penelitian ini adalah:

- a. Ramlan Ruveni (2010) dengan penelitiannya tentang “Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel imbalan, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda, dan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif dari variabel imbalan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
- b. Deewar Mahesa (2010) dengan penelitiannya tentang “Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel motivasi, kepuasan kerja, lama bekerja terhadap kepuasan kerja. Alat analisis yang digunakan adalah MRA (*Moderated Regression Analysis*), dan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif dari variabel kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja, dan variabel lama berkerja memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- c. Sri Trisnarningsih (2007) dengan penelitiannya tentang “Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman *Good Governance*, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja. Alat analisis yang digunakan adalah SEM

(*Structural Equation Modeling*), dan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung terhadap kinerja auditor, melainkan berpengaruh tidak langsung melalui independensi auditor, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor, tetapi komitmen organisasi bukan merupakan intervening variabel dalam hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor, dan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor, namun secara tidak langsung komitmen organisasi memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja auditor.

- d. Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) dengan penelitiannya “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan” studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Alat analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*), dan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari variabel motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja.
- e. Ratna Kusumawati (2008) dengan penelitiannya “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada RS Roemani Semarang”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Alat analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*), dan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

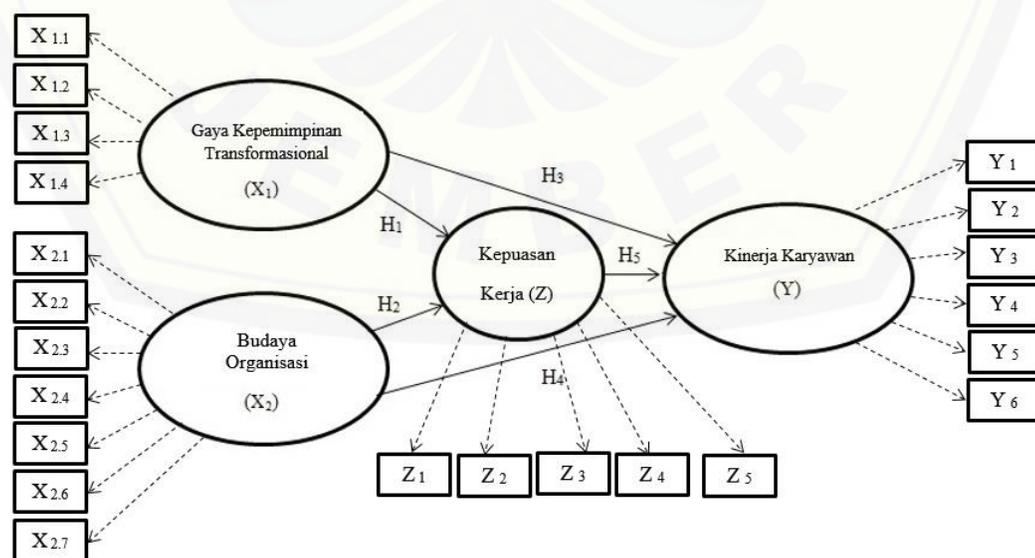
No	Nama Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Ramlan Ruvendi (2010)	Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor	-Imbalan(X) -.Gaya Kepemimpinan Transformasional (y) -.Kepuasan Kerja(z)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif imbalan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor.
2	Deewar Mahesa (2010)	Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating	-.Motivasi(X ₁) -.Kepuasan Kerja(X ₂) -.Kinerja Karyawan(y) -.Lama Kerja(z)	MRA (<i>Moderated Regression Analysis</i>)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif dari variabel kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja, dan variabel lama bekerja memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
3	Sri Trisnaningih (2007)	Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman <i>Good Governance</i> , Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor	-.Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁) -.Budaya Organisasi (X ₂) -.Pemahaman <i>Good Governance</i> (X ₃) -.Kinerja (y) -.Komitmen Organisasi (z ₁) -.Independensi Auditor (z ₂)	SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemahaman <i>good governance</i> tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor, gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor, dan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor
4	Ida Ayu Brahmastari dan Agus Suprayitno (2008)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan	-.Motivasi kerja (X ₁) -. Gaya Kepemimpinan (X ₂) -.Budaya organisasi(X ₃) -.Kepuasan kerja(z) -.Kinerja(y)	SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja.
5	Ratna Kusumawati (2008)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada RS Roemani Semarang	-.Budaya organisasi(X ₁) -.Gaya Kepemimpinan transformasional (X ₂) -.Kepuasan kerja(z) -.Kinerja(y)	SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Sumber: Data diolah

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, terdapat persamaan variabel gaya kepemimpinan (Y), dan kepuasan kerja (Z) pada penelitian Ruvendi (2010). Variabel kepuasan kerja (X₂), dan kinerja karyawan (Y) pada penelitian Mahesa (2010). Variabel gaya kepemimpinan (X₁), budaya organisasi (X₂), dan kinerja (Y) pada penelitian Trianingsih (2007). Variabel kepemimpinan (X₂), budaya organisasi (X₃), dan kinerja (Y) dalam penelitian Brahmasari dan Agus (2008). Variabel budaya organisasi (X₁), gaya kepemimpinan transformasional (X₂), Kepuasan kerja (Z), Kinerja (Y) dalam penelitian Ratna Kusumawati (2008).

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual dibuat dengan tujuan untuk mempermudah peneliti menguraikan pokok penelitian secara sistematis. Berdasarkan kerangka konseptual pada Gambar 2.2, terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi sebagai variabel independen terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan, dan tinjauan pustaka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Data diolah

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka konseptual maka dapat dirumuskan hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja

Yukl (2010:256) dengan *path goal theory* menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian dari Ramlan (2004) membuktikan secara empiris bahwa terdapat pengaruh positif imbalan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. Berdasarkan landasan teori dan kajian empiris tersebut, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang.

2. Pengaruh budaya organisasi dengan kepuasan kerja

Kinerja karyawan tidak berdiri sendiri, namun berhubungan dengan banyak hal termasuk kepuasan kerja karyawan (Rivai, 2004:309). Penelitian dari Kusumawati (2008) membuktikan secara empiris bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan landasan teori dan kajian empiris tersebut, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

Hipotesis 2: Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan

Yukl (2010:256) dengan *path goal theory* menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian Brahmasari dan Suprayitno (2008) membuktikan secara empiris bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja.

Berdasarkan landasan teori dan kajian empiris tersebut, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

Hipotesis 3: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang.

4. Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri pegawai (Moelyono dalam Titisari, 2014:58). Hasil penelitian Trisnaningsih (2007) membuktikan secara empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan landasan teori dan kajian empiris tersebut, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

Hipotesis 4: Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins, 2002:36). Hasil penelitian Deewar (2010) membuktikan secara empiris bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan landasan teori dan kajian empiris tersebut, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

Hipotesis 5: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijabarkan, maka penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory reasearch* yang menjelaskan hubungan kausal antara varibel-variabel pengujian hipotesis (Hermawan, 2009:20).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang sebanyak 47 orang, dengan sampel seluruh karyawan tetap yang telah berkerja selama lebih dari sama dengan satu tahun sebanyak 40 orang. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2005:85). Pertimbangan yang digunakan dalam penentuan sampel penelitian ini adalah karyawan yang telah berkerja selama lebih dari sama dengan satu tahun karena karyawan tersebut diasumsikan memiliki pengetahuan yang cukup mengenai gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di BTPN Cabang Griyashanta Malang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini digunakan data kualitatif yang kemudian diubah menjadi data kuantitatif dengan cara pemberian *score* karena metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan alat statistik. Sumber data yang digunakan dalam peneilitian ini adalah:

- a. Data primer, yaitu informasi yang diperoleh dari sumber pertama. Data tersebut didapatkan dari hasil pengisian kuesioner pada responden yang bersangkutan mengenai gaya kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), kepuasan kerja karyawan (Z), dan kinerja karyawan (Y).

- b. Data sekunder, yaitu data yang sudah tersedia dan tinggal digunakan meliputi informasi pada *website*, dan arsip milik BTPN Cabang Griyashanta Malang.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan antara lain:

- a. Pengisian kuesioner, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Daftar pertanyaan diberikan kepada responden dengan bantuan salah satu karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang untuk memastikan daftar pertanyaan terdistribusi dengan baik.
- b. Studi pustaka, yaitu pengumpulan data dengan cara mengumpulkan informasi dari data yang mendukung penelitian, seperti data yang diperoleh dari instansi terkait.

3.5 Identifikasi Variabel

Pada penelitian ini variabel yang didefinisikan sebagai berikut:

- a. Variabel bebas atau *independent variable* (X), yaitu variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah:
 - 1. Variabel X₁ : Gaya kepemimpinan transformasional.
 - 2. Variabel X₂ : Budaya organisasi.
- b. Variabel tergantung atau *dependent variable* (Y), yaitu variabel yang dipengaruhi atau akibat karena adanya variabel bebas. Variabel tergantung dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.
- c. Variabel intervening, yaitu variabel yang menghubungkan antara variabel independen dengan variabel dependen yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan namun tidak dapat diamati atau diukur. Variabel dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan (Z).

3.6 Definisi Operasional Variabel

3.6.1 Variabel Bebas (X)

Gaya kepemimpinan transformasional (X_1) merupakan kemampuan pemimpin di BTPN Cabang Griyashanta Malang untuk memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan untuk mencapai hasil lebih dari yang telah direncanakan sebelumnya. Indikator gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan untuk penelitian pada BTPN Cabang Griyashanta Malang, antara lain (Yukl, 2010:335):

- a. Karisma, kemampuan pimpinan BTPN Cabang Griyashanta Malang untuk membuat karyawan berusaha meniru perilaku baik yang dilakukannya.
- b. Inspirasional, kemampuan pimpinan BTPN Cabang Griyashanta Malang untuk merangsang antusiasme karyawan terhadap tugas – tugas.
- c. Perhatian individual, kemampuan pimpinan BTPN Cabang Griyashanta Malang dalam mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan.
- d. Stimulus intelektual, kemampuan pimpinan BTPN Cabang Griyashanta Malang dalam menstimulus pemikiran dari bawahan untuk memecahkan masalah.

Budaya organisasi (X_2) adalah identitas dari BTPN Cabang Griyashanta Malang yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Variabel ini dapat diukur dengan indikator sebagai berikut (Robbins, 2007: 721):

- a. Pengambilan resiko (*risk taking*), tingkat keberanian karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang dalam menerima akibat dari keputusan yang dilakukan.
- b. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), kemampuan karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang untuk menjabarkan rangkaian kegiatan secara rinci.
- c. Orientasi pada hasil (*outcome orientation*), kemampuan karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang untuk menyelesaikan kewajiban dengan cara mereka sendiri.
- d. Orientasi pada manusia (*people orientation*), tingkat kepuasan karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang dengan kebijakan dari manajemen.
- e. Orientasi tim (*team orientation*), kemampuan karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang untuk menyelesaikan kewajiban bersama - sama dalam sebuah tim.

- f. Keagresifan (*aggressiveness*), kesigapan karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang dalam menyelesaikan kewajiban.
- g. Stabilitas (*stability*), tingkat perubahan yang dirasakan karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang dalam kegiatan operasionalnya.

3.6.2 Variabel Terikat (Y)

Kinerja (Y) merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan di BTPN Cabang Griyashanta Malang baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan. Variabel ini dapat diukur dengan indikator sebagai berikut (Bernadian, 2006: 277):

- a. Kualitas (*quality*), tingkat kesempurnaan (mendekati tujuan yang diharapkan) hasil pelaksanaan kegiatan dari karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang.
- b. Kuantitas (*quantity*), jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang.
- c. Ketepatan waktu (*timeline*), sejauhmana karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang mampu menyelesaikan kewajibannya tepat pada waktu yang dikehendaki.
- d. Penggunaan sumber daya (*cost effectiveness*), sejauhmana karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang memaksimalkan penggunaan sumber daya (manusia, keuangan, teknologi).
- e. Bekerja tanpa diawasi (*needs for supervision*), sejauhmana karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang dapat menyelesaikan kewajiban tanpa memerlukan pengawasan *supervisor*.
- f. Kepribadian diri (*interpersonal impact*), sejauhmana karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang memelihara kerjasama diantara rekan kerja.

3.6.3 Variabel Intervening (Z)

Kepuasan kerja (Z), merupakan suatu keadaan emosi karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang yang positif yang dihasilkan dari penilaian suatu

pekerjaan atau pengalaman kerja. Variabel ini dapat diukur dengan indikator sebagai berikut (Robbins, 2007:260):

- a. Gaji yang diterima, jumlah pendapatan yang dapat memenuhi harapan karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang tiap bulannya.
- b. Kebijakan promosi, kesempatan yang diberikan BTPN Cabang Griyashanta Malang bagi karyawan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.
- c. Dukungan rekan kerja, tingkat kekompakan rekan kerja dalam penyelesaian kewajiban sebagai karyawan di BTPN Cabang Griyashanta Malang.
- d. Dukungan penyelia, kemampuan manajemen di BTPN Cabang Griyashanta Malang untuk menyediakan bantuan dan dukungan teknis.
- e. Pekerjaan itu sendiri, sifat pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan di BTPN Cabang Griyashanta Malang dimana sebuah pekerjaan sudah sesuai dengan harapan karyawan.

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan skala likert untuk mengukur variabel. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap dalam suatu penelitian (Sarwono dan Tutik, 2008:82). Yang dimaksud dengan sikap menurut Thurstone adalah pengaruh atau penolakan, penilaian, suka atau tidak suka, kepositifan atau kenegatifan terhadap suatu obyek psikologis. Biasanya sikap dalam skala likert diekspresikan mulai dari yang paling negatif, netral, sampai ke yang paling positif dalam bentuk sebagai berikut:

Jawaban “a” diberi nilai = 1

Jawaban “b” diberi nilai = 2

Jawaban “c” diberi nilai = 3

Jawaban “d” diberi nilai = 4

Jawaban “e” diberi nilai = 5

Tentunya nilai angka-angka tersebut relatif karena angka-angka tersebut hanya merupakan simbol dan bukan merupakan angka yang sebenarnya.

3.8 Uji Instrumen

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Agar data diperoleh memiliki tingkat akurasi dan konsistensi yang tinggi maka data harus berdistribusi normal, dan instrumen penelitian yang dilakukan harus valid dan reliabel.

3.8.1 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 (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Prayitno, 2007:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah:

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

3.8.2 Uji Validitas

Validitas adalah keadaan yang menggambarkan tingkat instrumen yang bersangkutan mampu mengukur apa yang akan diukur (Arikunto, 2003:219). Suatu instrumen dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh instrumen tersebut. Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing – masing pertanyaan dengan skor pengamatan.

$$r = \frac{n\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[n\{\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\}n\{\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}]}}$$

Dimana:

r = korelasi item dengan total variabel

X = skor item

Y = skor total variabel

n = jumlah sampel

Kriteria pengujian adalah :

- Valid jika nilai $r_{hitung} >$ nilai r_{tabel} , dengan *level of significans* = 5%.
- Tidak valid jika nilai $r_{hitung} <$ nilai r_{tabel} dengan *level of significans* = 5%.

3.8.3 Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas memiliki tujuan untuk mengetahui tingkat keandalan instrumen. Uji reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian, atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran apabila dilakukan dua kali atau lebih (Sugiyono, 2005:116). Uji ini dilakukan pada pertanyaan yang sudah memiliki validitas. Pada penelitian ini pengujian reliabilitas menggunakan metode *cronbach alpha*, yaitu:

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

Dimana:

- α : Koefisien reliabilitas
 k : Jumlah variabel bebas dalam persamaan
 r : Koefisien rata-rata korelasi antar variabel

Instrumen dikatakan reliabel jika memberikan nilai *crobrach's alpha* > 0,60. Sebaliknya jika nilai *crobrach's alpha* < 0,60 maka variabel tersebut tidak reliabel (Nugroho, 2005: 20).

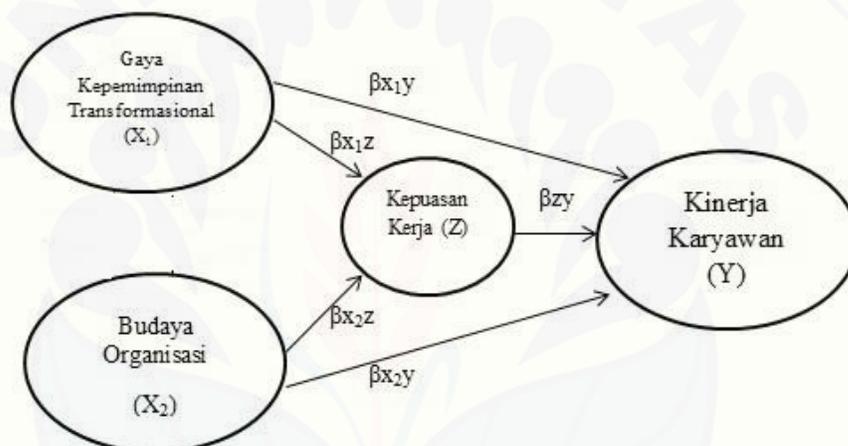
3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur adalah bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antara satu variabel dengan variabel lainnya. Sistem hubungan sebab akibat tersebut menyangkut dua jenis variabel, yaitu variabel bebas (eksogen) dan variabel terikat (endogen). Dalam analisis jalur pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat berupa pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh tidak langsung suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah melalui variabel intervening.

Manfaat analisis jalur dalam sebuah penelitian antara lain (Ridwan dan Engkos, 2012:7):

- Penjelasan (*explanation*) terhadap fenomena yang dipelajari atau permasalahan yang diteliti.
- Prediksi nilai variabel terikat (Y) berdasarkan nilai variabel bebas (X).
- Faktor determinan, yaitu penentuan variabel bebas (X) mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat (Y).
- Pengujian model menggunakan *trimming theory*, baik untuk uji realibilitas konsep yang sudah ada ataupun pengembangan konsep baru.



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Sumber: Data diolah

Dimana:

β_{x_1z} : koefisien jalur pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

β_{x_2z} : koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

β_{x_1y} : koefisien jalur pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

β_{x_2y} : koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja.

B_{zy} : koefisien jalur pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja.

Secara sistematis analisis jalur mengikuti pola struktural, sehingga langkah awal untuk penerapan model analisis ini yaitu dengan merumuskan diagram jalur dan persamaan struktural, sebagai berikut:

$$Z = \beta X_1 Z + \beta X_2 Z + \varepsilon_1 \dots\dots\dots \text{persamaan 1}$$

$$Y = \beta X_1 Y + \beta X_2 Y + \varepsilon_2 \dots\dots\dots \text{persamaan 2}$$

Dimana:

X_1 = Gaya kepemimpinan transformasional

X_2 = Budaya organisasi

Z = Kepuasan kerja karyawan

Y = Kinerja karyawan

ε = Variabel pengganggu

3.10 Uji Asumsi Klasik

Setelah mendapatkan model regresi dan sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu harus dilakukan pengujian terjadinya penyimpangan terhadap asumsi klasik.

3.10.1 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan 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. Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan, salah satunya adalah uji Glejser. Uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Apabila hasil regresi absolut terhadap seluruh variabel bebas mempunyai nilai sig > 0,05 berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.10.2 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas artinya antar variabel independen yang terdapat dalam model memiliki hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna atau koefisien korelasi tinggi. Hal ini akan menimbulkan bias dalam estimasi. Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi korelasi antar variabel. Metode untuk menguji ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari VIF (*variance inflation factor*). Batas nilai VIF adalah 10, apabila nilai VIF lebih dari 10 maka terjadi multikolinearitas (Gujarati, 2003:362).

3.11 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel independen (X) secara parsial (individu) terhadap variabel dependen (y) dengan memperhatikan *level of significant* (Sugiyono, 2005:302), dan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$t = \frac{b_1}{Sb_1}$$

Keterangan

t : nilai t yang dihitung, selanjutnya disebut t hitung.

b_1 : koefisien regresi

Sb_1 : standart error koefisien regresi

Dasar pengambilan keputusan adalah:

- Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga variabel independen secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel dependen.
- Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, sehingga variabel independen secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel dependen.

3.12 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2), baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja (Z). Sebelum menghitung jalur, tiap jalur harus diuji signifikansinya. Apabila terdapat

jalur yang tidak signifikan maka perlu dilakukan *trimming theory* atau menghilangkan jalur yang tidak signifikan. Lalu dari jalur yang baru tersebut dihitung kembali koefisien jalurnya.

a. *Trimming theory* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model ini terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan (Riduwan, 2007:127). Walaupun ada satu atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu memperbaiki model analisis jalur yang telah dihipotesiskan. Cara menggunakan *trimming theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Menurut Riduwan (2007: 208), langkah pengujian analisis jalur *trimming theory* adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan persamaan struktural.
2. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
 - a) Membuat gambar diagram jalur secara lengkap.
 - b) Menghitung koefisien regresi untuk sub struktur yang telah dirumuskan.
3. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan).
4. Menghitung secara individual.
5. Menguji kesesuaian antar model analisis.
6. Merangkum ke dalam tabel.
7. Memaknai dan menyimpulkan.

b. Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE)

1. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kepuasan kerja (Z)

$$DE_{ZX_1} = X_1 \rightarrow Z$$

2. Pengaruh variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z)

$$DE_{ZX_2} = X_2 \rightarrow Z$$

3. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{yx_1} = X_1 \rightarrow Y$$

4. Pengaruh variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{yx_2} = X_2 \rightarrow Y$$

5. Pengaruh variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$DE_{yz} = Z \rightarrow Y$$

- c. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE)

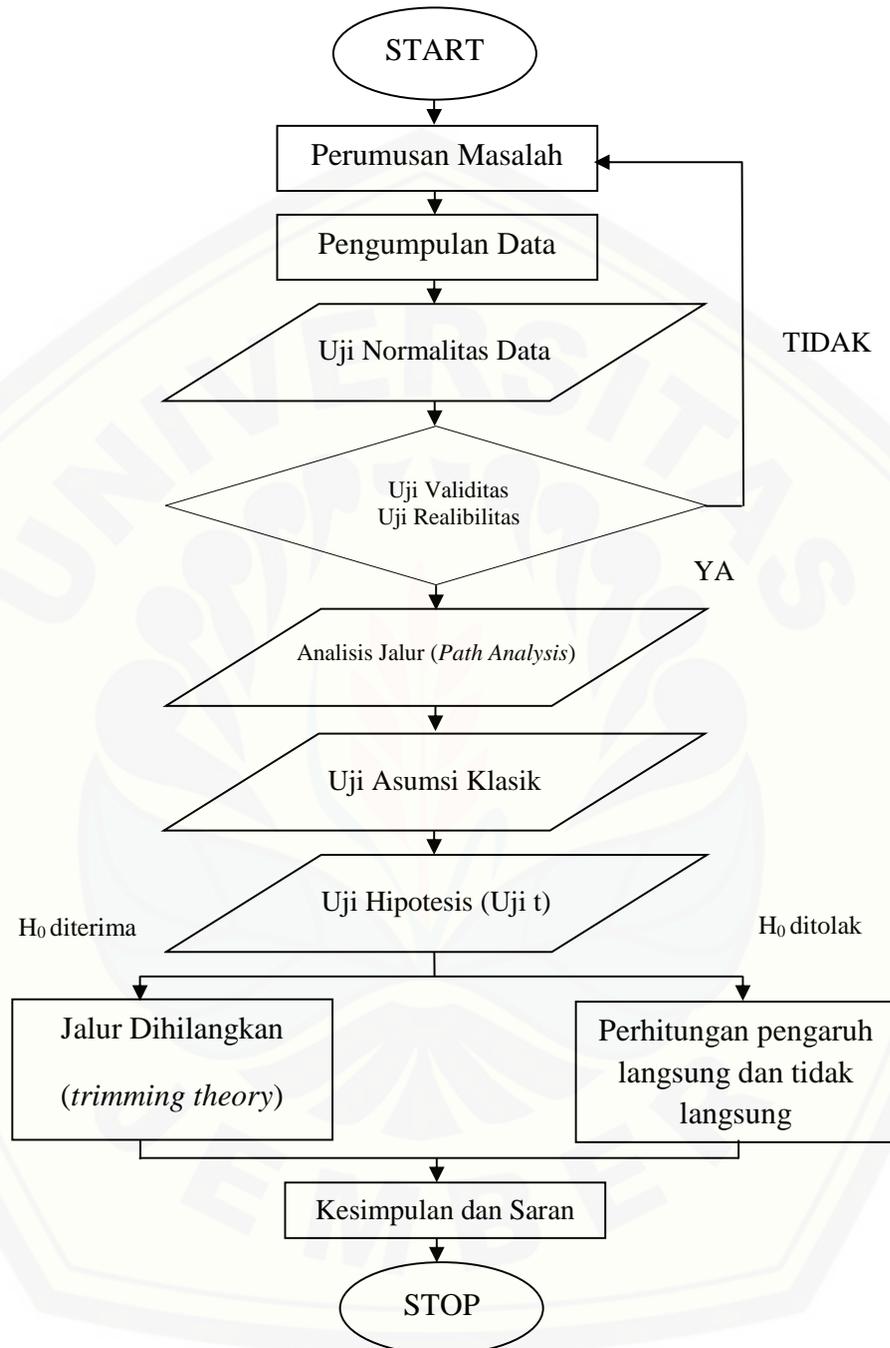
1. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kepuasan kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y)

$$IE_{yzx_1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

2. Pengaruh variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y)

$$IE_{yzx_2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

3.13 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

- Start, merupakan tahap awal atau tahap persiapan penelitian.
- Perumusan masalah, merupakan beberapa kegiatan sebelum penelitian, penentuan jumlah reponden, dan penyusunan daftar kuesioner.

- c. Pengumpulan data, merupakan tahap pengumpulan data yang diperlukan untuk kebutuhan penelitian baik itu data primer maupun sekunder.
- d. Uji normalitas data, merupakan tahap untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak.
- e. Uji validitas, merupakan tahap untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur.
- f. Uji reliabilitas, merupakan tahap mengetahui konsistensi alat ukur (apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang).
- g. Analisis jalur, merupakan tahap untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.
- h. Uji asumsi klasik, merupakan tahap untuk mengetahui adanya multikolinearitas dan heterokedasitas.
- i. Uji hipotesis, digunakan uji t untuk menguji signifikansi atau ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.
 - 1. Berdasarkan uji t, jika tidak signifikan berdasarkan *trimming theory*, maka koefisien jalur yang tidak signifikan dapat dihilangkan.
 - 2. Apabila jalur terbukti signifikan melalui uji t, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
- j. Kesimpulan, merupakan tahap untuk menarik kesimpulan dari hasil penelitian berdasarkan analisis yang telah dilakukan.
- k. Stop, merupakan akhir dari seluruh penelitian.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada BTPN Cabang Griyashanta Malang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang.
- b. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang.
- c. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan positif terhadap kinerja karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang.
- d. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang.
- e. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang.

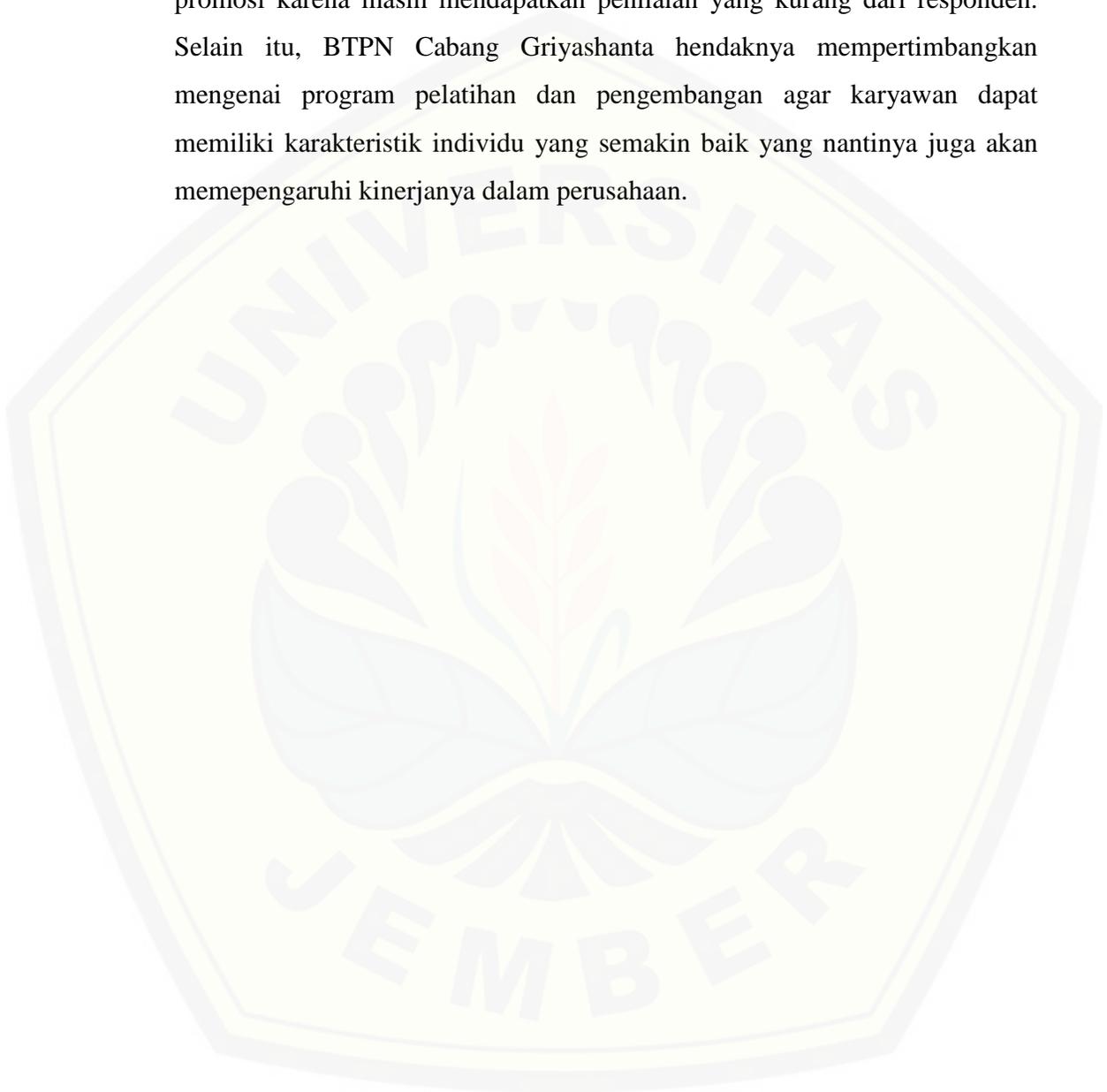
5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian, saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

- a. Bagi peneliti selanjutnya
Variabel penelitian hendaknya ditambah dengan variabel penelitian lain supaya dapat dikembangkan lagi hasil penelitian, seperti penambahan variabel lingkungan kerja. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan oleh sarana pendukung lingkungan kerja seperti keselamatan kerja, kesehatan kerja, dan sarana produksi, teknologi (Simanjuntak, 2001: 39). BTPN Cabang Griyashanta Malang secara eksplisit telah memenuhi hal – hal tersebut dengan ketersediaan alat pemadam api ringan (APAR) di sudut ruangan, dan asuransi kesehatan oleh AVIVA.

b. Bagi instansi

BTPN Cabang Griyashanta Malang hendaknya memberikan perhatian lebih kepada beberapa indikator penelitian seperti dukungan penyelia, dan kebijakan promosi karena masih mendapatkan penilaian yang kurang dari responden. Selain itu, BTPN Cabang Griyashanta hendaknya mempertimbangkan mengenai program pelatihan dan pengembangan agar karyawan dapat memiliki karakteristik individu yang semakin baik yang nantinya juga akan memengaruhi kinerjanya dalam perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal, Andi. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Serta Dampak Pada Kinerja Karyawan Studi Kasus BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia* Volume V, No.2 Desember 2015/ 1436 H.
- Akdon, Riduwan. 2007. *Rumus dan Data Dalam Aplikasi Statistika*. Bandung: Alfabeta
- Ananto, Reza. 2014. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada PT DHL Forwarding Semarang Branch). *Skripsi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Bernadian dan Rusel. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Indonesia*. Bandung: Armico.
- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dewan Redaksi www.btpn.com. 2009. <https://www.btpn.com/id/berita-media/siaran-pers?content=8787&active=archive&page=12> [21 Agustus 2017 19:00 WIB].
- Dewan Redaksi www.btpn.com. 2016. <http://www.btpn.com/tentang-kami/misi-visi-dan-nilai-nilai/> [10 Maret 2016 15:00 WIB].
- Dewan Redaksi www.btpn.com. 2017 <http://www.morethanajob.id/cap-program/> [16 September 2017 20:00 WIB]
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar. 2003. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Hani T, Handoko. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Heidjrachman R, Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hermawan, Asep. 2009. *Penelitian Bisnis*. Jakarta: PT Grasindo.

- JCO. 2014. <http://news.metrotvnews.com/read/2014/04/28/235891/kesalahan-manajemen-picu-bank-century-hancur> [21 Agustus 2017 19:00 WIB]
- Kreitner, R. dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lina, Dewi. 2014. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis* Vol 14 No.1
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mahesa, Deewar. 2010. Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Semarang, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja*. Bandung : Refika Aditama.
- Mariam, Rani. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (PERSERO). *Skripsi*. Semarang, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survey Diagnosis Organizational*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Netania Emilisa, 2001. Hubungan Antara Job Satisfaction dengan Organizational Commitment pada Dana Pensiun Lembaga Keuangan yang dikelola oleh Perusahaan Asuransi di Jakarta. *Jurnal Media Riset Bisnis & Manajemen*. Vol. 1 No. 3. Pg.229-244.
- Nugroho, Agung. 2005. *Strategi Jitu memilih Metode statistic Penelitian dengan SPSS*. Jogja: Andi.
- Payaman, J. Simanjuntak. 2001. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.
- Randal, S. S. dan S. E. Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Indonesia*. Jakarta: PT Salemba Empat.

- Ranunpandjojo dan Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Pustaka Binawan Presindo FE-UGM.
- Ridwan dan Engkos, A. K.. 2012. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi Versi Bahasa Indonesia*. Edisi VIII. Jakarta: Prehallindo
- . 2007. *Perilaku Organisasi. Jilid 2*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Ruvendi, Ramlan. 2015. Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*. Vol 01 No 1 Tahun 2005 Pg 1-10.
- Saputra, Artinto D. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Akademik Pada Akademi Keperawatan Rumah Sakit Pusat Angkatan Darat Gatot Soebroto Jakarta. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma*.
- Saputro, Nugroho W. 2015. Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pemahaman Good Governance Terhadap Kinerja Auditor Pemerintah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis* Vol 19, Nomor 1, hlm 64-79.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sardjito, B. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal*. Makassar: Simposium Nasional Akuntansi X UNHAS.
- Sarwono, Jonathan dan Tutik Marthadireja. 2008. *Riset Bisnis Untuk Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta: Andi.
- Siagian, P.Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugandha, Dann. 1981. *Kepemimpinan Di Dalam Organisasi dan Management*. Bandung: Sinar Baru.
- Sugiyono. 2005. *Cara Mudah Belajar SPSS dan Leisrel Teori dan Aplikasi Untuk Analisis Data Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Sumampouw, Christine Lydia. 2013. Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk Manado. *Jurnal*. Manado: Universitas Sam Ratulangi.

Taliziduhu, Ndraha. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.

Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Veithzal, Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Kelompok Gramedia.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Kepada,

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i karyawan BTPN Cabang Griyashanta Malang

Di Tempat.

Dengan hormat,

Kuesioner ini ditujukan untuk tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Adapun judul dari skripsi yang dibuat adalah **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA BTPN CABANG GRIYASHANTA MALANG”**. Oleh karena itu, diharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur. Informasi yang diberikan hanya untuk kepentingan terbatas, dalam artian untuk kepentingan penelitian saja.

Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/i dapat dijamin kerahasiannya serta dan sangat berarti untuk kesuksesan penelitian. Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Penulis,

Dimas Aryo Pamungkas

Petunjuk Pengisian

1. Tandai jawaban dari setiap pertanyaan dengan tanda silang (**X**) atau lingkaran (**O**).
2. Berilah jawaban **sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu/Saudara/i alami** agar dapat dihasilkan data yang valid.

4. Apakah pemimpin anda selalu mengajak anda untuk memikirkan cara baru dalam menyelesaikan masalah?
- a. Sama sekali tidak mengajak.
 - b. Tidak mengajak.
 - c. Kadang-kadang.
 - d. Mengajak
 - e. Selalu mengajak.

B. Budaya Organisasi

1. Apakah anda berani untuk menerima akibat dari keputusan terkait dengan penyelesaian kewajiban anda sebagai karyawan?
- a. Sama sekali tidak berani.
 - b. Tidak berani.
 - c. Kadang-kadang.
 - d. Berani.
 - e. Selalu berani.
2. Apakah anda menjabarkan rangkaian pekerjaan anda secara detail?
- a. Sama sekali tidak detail.
 - b. Tidak detail.
 - c. Terkadang detail.
 - d. Detail.
 - e. Sangat detail.
3. Apakah anda mampu menyelesaikan kewajiban anda sebagai karyawan dengan cara anda sendiri?
- a. Sama sekali tidak.
 - b. Tidak mampu.
 - c. Kadang – kadang.
 - d. Mampu.
 - e. Selalu mampu.
4. Apakah kebijakan manajemen di organisasi tempat anda bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan?
- a. Sama sekali tidak.
 - b. Tidak sesuai.
 - c. Kadang-kadang.
 - d. Sesuai.
 - e. Sangat sesuai.

5. Apakah anda mampu untuk menyelesaikan kewajiban sebagai karyawan dalam sebuah tim?
 - a. Sama sekali tidak.
 - b. Tidak dalam tim.
 - c. Kadang-kadang.
 - d. Mampu berkerja dalam tim.
 - e. Selalu mampu berkerja dalam tim.
6. Apakah anda merupakan pribadi yang agresif dalam dalam menyelesaikan kewajiban sebagai karyawan?
 - a. Sama sekali tidak agresif.
 - b. Tidak agresif.
 - c. Kadang-kadang.
 - d. Agresif.
 - e. Selalu agresif.
7. Adakah perubahan yang kentara dalam organisasi saat berkegiatan dimulai dari awal anda bekerja hingga sekarang?
 - a. Sama sekali tidak ada.
 - b. Tidak kentara.
 - c. Biasa saja.
 - d. Ada perubahan.
 - e. Sangat kentara perubahan dalam organisasi.

C. Kinerja Karyawan

1. Apakah hasil pelaksanaan kegiatan anda dalam organisasi sudah dapat dikategorikan sebagai hasil kegiatan yang baik?
 - a. Sama sekali tidak baik.
 - b. Tidak baik.
 - c. Kadang - kadang.
 - d. Baik.
 - e. Sangat baik.
2. Berapakah jumlah siklus kegiatan yang merupakan kewajiban anda dalam organisasi?
 - a. Sama sekali tidak banyak.
 - b. Tidak banyak.
 - c. Biasa saja.
 - d. Banyak.
 - e. Sangat banyak.

3. Apakah waktu yang diberikan organisasi sudah cukup untuk menyelesaikan kewajiban anda sebagai karyawan?
 - a. Sama sekali tidak cukup.
 - b. Tidak cukup.
 - c. Kadang - kadang.
 - d. Cukup.
 - e. Selalu cukup.
4. Apakah anda selalu menggunakan fasilitas organisasi untuk menyelesaikan kewajiban anda sebagai karyawan?
 - a. Sama sekali tidak menggunakan.
 - b. Tidak menggunakan.
 - c. Kadang - kadang.
 - d. Menggunakan.
 - e. Selalu menggunakan.
5. Apakah anda mampu untuk menyelesaikan kewajiban anda sebagai karyawan tanpa pengawasan dari *supervisor*?
 - a. Sama sekali tidak mampu.
 - b. Tidak mampu.
 - c. Kadang - kadang .
 - d. Mampu.
 - e. Sangat mampu.
6. Apakah anda tidak keberatan untuk membantu rekan kerja anda apabila mengalami masalah dalam menyelesaikan kewajibannya sebagai karyawan?
 - a. Sangat keberatan.
 - b. Keberatan.
 - c. Kadang-kadang.
 - d. Tidak keberatan.
 - e. Sama sekali tidak keberatan.

D. Kepuasan Kerja

1. Apakah gaji yang diterima dari perusahaan dimana anda bekerja sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari?
 - a. Sangat tidak cukup.
 - b. Tidak cukup.
 - c. Kadang-kadang.
 - d. Cukup.
 - e. Sangat cukup.
2. Apakah anda puas dengan promosi yang diberi oleh perusahaan?
 - a. Sangat tidak puas.
 - b. Tidak puas.
 - c. Kadang-kadang.
 - d. Puas.
 - e. Sangat puas.
3. Apakah rekan kerja anda selalu mendukung anda dalam menyelesaikan kewajiban sebagai karyawan?
 - a. Sama sekali tidak mendukung.
 - b. Tidak mendukung.
 - c. Kadang-kadang.
 - d. Mendukung.
 - e. Selalu mendukung.
4. Apakah pimpinan anda selalu memberi bantuan saat ada kendala dalam menyelesaikan kewajiban sebagai karyawan?
 - a. Sama sekali tidak memberi.
 - b. Tidak memberi.
 - c. Kadang-kadang.
 - d. Memberi.
 - e. Selalu memberi.
5. Apakah anda merasa puas dengan pekerjaan anda?
 - a. Sangat tidak puas.
 - b. Tidak puas.
 - c. Kadang-kadang.
 - d. Puas.
 - e. Sangat puas.

TERIMA KASIH

Lampiran 2 Karakteristik Responden

USIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	11	27.5	27.5	27.5
	B	14	35.0	35.0	62.5
	C	9	22.5	22.5	85.0
	D	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	17	42.5	42.5	42.5
	B	20	50.0	50.0	92.5
	C	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Lampiran 3 Jawaban responden

x1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	25	62.5	62.5	62.5
	2	11	27.5	27.5	90.0
	3	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	27.5	27.5	27.5
	2	19	47.5	47.5	75.0
	3	6	15.0	15.0	90.0
	4	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

x1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	37.5	37.5	37.5
	2	18	45.0	45.0	82.5
	3	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

x1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	12.5	12.5	12.5
	2	21	52.5	52.5	65.0
	3	10	25.0	25.0	90.0
	4	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

x2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	7.5	7.5	7.5
	3	14	35.0	35.0	42.5
	4	9	22.5	22.5	65.0
	5	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

x2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	12.5	12.5	12.5
	3	14	35.0	35.0	47.5
	4	13	32.5	32.5	80.0
	5	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

x2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	20.0	20.0	20.0
	3	10	25.0	25.0	45.0
	4	11	27.5	27.5	72.5
	5	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

x2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	17.5	17.5	17.5
	3	15	37.5	37.5	55.0
	4	13	32.5	32.5	87.5
	5	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

x2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	2	7	17.5	17.5	20.0
	3	10	25.0	25.0	45.0
	4	13	32.5	32.5	77.5
	5	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

x2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	17.5	17.5	17.5
	3	12	30.0	30.0	47.5
	4	12	30.0	30.0	77.5
	5	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

x2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	2	7	17.5	17.5	20.0
	3	13	32.5	32.5	52.5
	4	14	35.0	35.0	87.5
	5	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	12.5	12.5	12.5
	3	13	32.5	32.5	45.0
	4	10	25.0	25.0	70.0
	5	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	2	7	17.5	17.5	20.0
	3	10	25.0	25.0	45.0
	4	13	32.5	32.5	77.5
	5	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	22.5	22.5	22.5
	3	10	25.0	25.0	47.5
	4	14	35.0	35.0	82.5
	5	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	7.5	7.5	7.5
	2	5	12.5	12.5	20.0
	3	12	30.0	30.0	50.0
	4	13	32.5	32.5	82.5
	5	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	15.0	15.0	15.0
	3	12	30.0	30.0	45.0
	4	10	25.0	25.0	70.0
	5	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	2	3	7.5	7.5	10.0
	3	14	35.0	35.0	45.0
	4	13	32.5	32.5	77.5
	5	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	2	13	32.5	32.5	35.0
	3	5	12.5	12.5	47.5
	4	8	20.0	20.0	67.5
	5	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	15.0	15.0	15.0
	2	7	17.5	17.5	32.5
	3	11	27.5	27.5	60.0
	4	10	25.0	25.0	85.0
	5	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	2	8	20.0	20.0	22.5
	3	16	40.0	40.0	62.5
	4	7	17.5	17.5	80.0
	5	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	2	13	32.5	32.5	35.0
	3	10	25.0	25.0	60.0
	4	11	27.5	27.5	87.5
	5	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5.0	5.0	5.0
	2	6	15.0	15.0	20.0
	3	13	32.5	32.5	52.5
	4	11	27.5	27.5	80.0
	5	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Lampiran 4 Uji Instrumen

a. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		x1	x2	y	z
N		40	40	40	40
Normal Parameters ^a	Mean	16.32	24.98	21.50	16.45
	Std. Deviation	2.443	5.989	5.487	5.208
Most Extreme Differences	Absolute	.209	.174	.167	.177
	Positive	.146	.166	.167	.171
	Negative	-.209	-.174	-.167	-.177
Kolmogorov-Smirnov Z		1.321	1.102	1.056	1.121
Asymp. Sig. (2-tailed)		.061	.176	.215	.162

a. Test distribution is Normal.

b. Uji Validitas

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1
x1.1	Pearson Correlation	1	.600**	.407**	.357*	.745**
	Sig. (2-tailed)		.000	.009	.024	.000
	N	40	40	40	40	40
x1.2	Pearson Correlation	.600**	1	.410**	.473**	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000		.009	.002	.000
	N	40	40	40	40	40
x1.3	Pearson Correlation	.407**	.410**	1	.539**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.009	.009		.000	.000
	N	40	40	40	40	40
x1.4	Pearson Correlation	.357*	.473**	.539**	1	.776**
	Sig. (2-tailed)	.024	.002	.000		.000
	N	40	40	40	40	40
x1	Pearson Correlation	.745**	.824**	.746**	.776**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

** . 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	x2.5	x2.6	x2.7	x2
x2.1	Pearson Correlation	1	.713**	.807**	.673**	.746**	.729**	.669**	.910**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
x2.2	Pearson Correlation	.713**	1	.633**	.648**	.601**	.757**	.481**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.002	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
x2.3	Pearson Correlation	.807**	.633**	1	.551**	.740**	.733**	.663**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
x2.4	Pearson Correlation	.673**	.648**	.551**	1	.603**	.582**	.495**	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
x2.5	Pearson Correlation	.746**	.601**	.740**	.603**	1	.678**	.593**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
x2.6	Pearson Correlation	.729**	.757**	.733**	.582**	.678**	1	.601**	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
x2.7	Pearson Correlation	.669**	.481**	.663**	.495**	.593**	.601**	1	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.001	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
x2	Pearson Correlation	.910**	.818**	.880**	.768**	.852**	.867**	.769**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

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

Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y
y1	Pearson Correlation	1	.670**	.768**	.718**	.734**	.645**	.881**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
y2	Pearson Correlation	.670**	1	.525**	.728**	.707**	.686**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
y3	Pearson Correlation	.768**	.525**	1	.696**	.642**	.658**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
y4	Pearson Correlation	.718**	.728**	.696**	1	.623**	.815**	.894**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
y5	Pearson Correlation	.734**	.707**	.642**	.623**	1	.595**	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
y6	Pearson Correlation	.645**	.686**	.658**	.815**	.595**	1	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
y	Pearson Correlation	.881**	.843**	.831**	.894**	.837**	.854**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

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

Correlations

		z1	z2	z3	z4	z5	z
z1	Pearson Correlation	1	.747**	.759**	.798**	.772**	.934**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
z2	Pearson Correlation	.747**	1	.564**	.770**	.682**	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
z3	Pearson Correlation	.759**	.564**	1	.576**	.735**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
z4	Pearson Correlation	.798**	.770**	.576**	1	.691**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
z5	Pearson Correlation	.772**	.682**	.735**	.691**	1	.882**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40
z	Pearson Correlation	.934**	.866**	.823**	.875**	.882**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

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

c. Uji Reliabilitas

Reliabilitas X1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	11.80	3.959	.573	.723
x1.2	12.40	3.118	.621	.696
x1.3	12.12	3.856	.560	.727
x1.4	12.65	3.515	.569	.722

Reliabilitas X2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	21.12	25.958	.873	.909
x2.2	21.37	27.420	.753	.920
x2.3	21.35	25.464	.826	.913
x2.4	21.58	28.199	.691	.926
x2.5	21.42	25.789	.787	.917
x2.6	21.40	26.195	.812	.915
x2.7	21.60	27.631	.685	.927

Reliabilitas Z

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
z1	12.98	16.025	.885	.889
z2	13.38	17.163	.777	.912
z3	13.12	18.933	.734	.919
z4	13.30	18.318	.808	.905
z5	13.02	18.025	.816	.903

Reliabilitas Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	17.78	21.153	.825	.909
y2	17.95	21.074	.767	.917
y3	18.02	21.717	.756	.918
y4	18.10	20.144	.836	.907
y5	17.80	21.446	.761	.917
y6	17.85	21.721	.791	.914

Lampiran 5 Analisis Jalur

X → Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.859 ^a	.738	.724	2.738

a. Predictors: (Constant), x2, x1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	780.455	2	390.227	52.041	.000 ^a
	Residual	277.445	37	7.499		
	Total	1057.900	39			

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.511	4.734		-.742	.463
	x1	.085	.280	.040	.303	.764
	x2	.773	.114	.889	6.762	.000

a. Dependent Variable: z

X, Z → Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.959 ^a	.921	.914	1.610

a. Predictors: (Constant), z, x1, x2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	1080.671	3	360.224	138.950	.000 ^a
	Residual	93.329	36	2.592		
	Total	1174.000	39			

a. Predictors: (Constant), z, x1, x2

b. Dependent Variable: y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	1.145	2.804		.409	.685
	x1	.028	.165	.012	.167	.868
	x2	.451	.101	.493	4.491	.000
	z	.539	.097	.512	5.577	.000

a. Dependent Variable: y

Lampiran 6 Uji Heteroskedastisitas

Uji Gleyser Model 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.172 ^a	.030	-.023	1.734

a. Predictors: (Constant), x2, x1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.389	2	1.694	.564	.574 ^a
	Residual	111.249	37	3.007		
	Total	114.638	39			

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: ABSres1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.326	2.997		.776	.443
	x1	-.090	.177	-.128	-.505	.617
	x2	.015	.072	.053	.210	.835

a. Dependent Variable: ABSres1

Uji Gleyser Model 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.378 ^a	.143	.072	.895

a. Predictors: (Constant), z, x1, x2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	4.814	3	1.605	2.004	.131 ^a
	Residual	28.825	36	.801		
	Total	33.640	39			

a. Predictors: (Constant), z, x1, x2

b. Dependent Variable: ABSres2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	-.380	1.558		-.244	.809
	x1	.166	.092	.437	1.814	.078
	x2	-.006	.056	-.037	-.102	.919
	z	.028	.054	.159	.529	.600

a. Dependent Variable: ABSres2

Lampiran 7 Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-3.511	4.734		-.742	.463		
x1	.085	.280	.040	.303	.764	.410	2.439
x2	.773	.114	.889	6.762	.000	.410	2.439

a. Dependent Variable: z

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
2 (Constant)	1.145	2.804		.409	.685		
x1	.028	.165	.012	.167	.868	.409	2.445
x2	.451	.101	.493	4.491	.000	.183	5.453
z	.539	.097	.512	5.577	.000	.262	3.813

a. Dependent Variable: y

Lampiran 8 Analisis Jalur Trimming

X → Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.859 ^a	.737	.730	2.705

a. Predictors: (Constant), x2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	779.768	1	779.768	106.536	.000 ^a
	Residual	278.132	38	7.319		
	Total	1057.900	39			

a. Predictors: (Constant), x2

b. Dependent Variable: z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.196	1.856		-1.183	.244
	x2	.747	.072	.859	10.322	.000

a. Dependent Variable: z

X,Z → Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.959 ^a	.920	.916	1.589

a. Predictors: (Constant), z, x2

b. Dependent Variable: y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	1080.598	2	540.299	214.033	.000 ^a
	Residual	93.402	37	2.524		
	Total	1174.000	39			

a. Predictors: (Constant), z, x2

b. Dependent Variable: y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	1.575	1.110		1.419	.164
	x2	.442	.083	.483	5.337	.000
	z	.540	.095	.513	5.667	.000

a. Dependent Variable: y

Lampiran 9 Uji Heteroskedastisitas Trimming

Uji Glejser Model Trimming 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.157 ^a	.025	.000	1.720

a. Predictors: (Constant), x2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.853	1	2.853	.964	.332 ^a
	Residual	112.453	38	2.959		
	Total	115.306	39			

a. Predictors: (Constant), x2

b. Dependent Variable: ABSres3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.890	1.180		.754	.456
	x2	.045	.046	.157	.982	.332

a. Dependent Variable: ABSres3

Uji Glejser Model Trimming 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.254 ^a	.065	.014	.925

a. Predictors: (Constant), z, x2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	2.182	2	1.091	1.276	.291 ^a
	Residual	31.642	37	.855		
	Total	33.825	39			

a. Predictors: (Constant), z, x2

b. Dependent Variable: ABSres4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	2.207	.646		3.416	.002
	x2	-.062	.048	-.396	-1.276	.210
	z	.033	.055	.187	.602	.551

a. Dependent Variable: ABSres4

Lampiran 10 Uji Multikolinearitas Trimming

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2.196	1.856		-1.183	.244		
	x2	.747	.072	.859	10.322	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
2	(Constant)	1.575	1.110		1.419	.164		
	x2	.442	.083	.483	5.337	.000	.263	3.804
	z	.540	.095	.513	5.667	.000	.263	3.804

a. Dependent Variable: y

Lampiran 11 R_{tabel}

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 12 Rekapitulasi Kuesioner

n	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y	z1	z2	z3	z4	z5	z
1	1	2	1	3	7	5	4	5	4	5	3	4	30	5	4	5	5	5	5	29	5	5	5	4	4	23
2	3	4	3	4	14	2	2	3	2	2	2	3	16	3	2	2	3	3	3	16	2	1	3	2	2	10
3	1	2	1	2	6	5	4	5	4	5	5	4	32	5	5	4	4	5	4	27	5	4	3	4	3	19
4	1	1	2	2	6	5	5	4	4	5	4	4	31	4	4	5	5	4	5	27	4	5	4	3	4	20
5	1	1	2	2	6	4	4	5	4	4	5	4	30	5	5	4	5	5	4	28	5	4	4	4	4	21
6	2	1	1	2	6	5	5	4	3	3	4	4	28	4	3	4	3	3	4	21	2	3	3	2	3	13
7	1	3	1	2	7	4	3	4	5	4	3	3	26	3	4	3	4	3	5	22	3	2	2	3	2	12
8	1	2	2	4	9	3	2	3	3	2	3	3	19	3	4	3	3	4	3	20	3	3	3	2	3	14
9	1	2	2	2	7	4	3	4	3	4	4	4	26	5	4	4	3	4	4	24	4	4	3	4	4	19
10	3	4	3	3	13	2	3	3	2	1	2	2	15	2	2	3	2	3	3	15	2	1	2	2	2	9
11	1	2	2	2	7	4	4	4	3	4	5	3	27	4	5	4	5	5	4	27	5	3	5	3	4	20
12	1	1	1	2	5	3	3	2	3	2	2	2	17	3	2	3	2	2	3	15	2	1	3	2	3	11
13	1	1	2	1	5	5	5	4	5	5	5	3	32	5	5	4	5	4	5	28	5	5	4	5	4	23
14	1	2	1	2	6	4	5	5	4	5	5	3	31	4	3	5	4	3	3	22	2	3	2	3	3	13
15	1	2	2	2	7	3	4	4	3	4	4	3	25	3	3	4	3	4	3	20	3	3	3	3	2	14
16	2	1	1	2	6	5	4	5	4	5	4	5	32	5	4	3	4	5	4	25	5	4	5	4	5	23
17	1	2	2	3	8	3	3	2	2	3	3	3	19	3	3	2	3	2	3	16	2	2	3	1	3	11
18	1	2	1	1	5	5	4	5	4	5	4	5	32	5	5	4	4	5	5	28	4	5	4	5	4	22
19	2	3	2	2	9	3	3	2	2	3	3	4	20	3	4	3	3	4	3	20	2	2	3	2	3	12
20	1	2	1	2	6	5	4	5	4	3	4	4	29	4	3	4	4	5	5	25	4	3	5	4	5	21
21	2	3	2	3	10	3	2	3	2	3	2	2	17	3	2	3	2	3	3	16	2	3	2	3	2	12
22	1	1	1	2	5	5	4	5	4	5	4	5	32	5	4	5	4	5	4	27	5	4	5	4	5	23
23	1	2	2	3	8	3	3	3	2	2	3	3	19	3	3	2	2	3	2	15	2	1	2	3	3	11
24	1	2	1	2	6	5	5	4	4	4	5	4	31	5	4	4	5	4	5	27	5	4	3	4	5	21
25	2	3	1	2	8	3	4	3	3	4	3	3	23	4	5	3	4	3	4	23	4	3	4	3	4	18
26	1	3	2	2	8	3	3	3	2	3	3	2	19	3	2	3	3	2	3	16	3	2	3	2	3	13
27	2	3	2	1	8	4	3	3	4	4	3	4	25	3	4	4	3	4	4	22	4	5	4	5	4	22
28	1	1	2	2	6	4	5	4	5	4	5	4	31	4	5	4	4	5	5	27	5	3	5	5	5	23
29	1	2	3	3	9	3	3	2	3	3	2	1	17	2	3	2	2	3	3	15	3	2	3	2	3	13
30	2	2	1	2	7	4	5	4	5	3	4	5	30	5	4	5	4	5	4	27	5	4	5	5	5	24
31	2	1	2	1	6	5	5	4	5	4	5	4	32	4	5	4	5	4	5	27	5	4	5	3	5	22
32	2	2	3	3	10	3	3	2	3	2	3	3	19	3	2	2	1	3	2	13	2	2	3	2	1	10
33	3	4	3	4	14	3	2	2	3	2	2	3	17	2	1	2	3	2	3	13	1	3	2	2	3	11
34	1	2	1	3	7	5	4	5	3	4	5	4	30	4	5	3	4	5	4	25	4	5	3	4	5	21
35	1	2	2	2	7	4	3	3	4	3	3	2	22	2	3	2	3	2	2	14	2	1	2	2	3	10
36	2	2	1	1	6	5	4	5	3	4	4	3	28	5	4	5	4	3	4	25	5	4	3	4	4	20
37	1	2	3	3	9	3	2	3	3	4	4	4	23	4	3	4	3	4	3	21	4	3	4	3	3	17
38	3	4	3	4	14	2	3	2	3	3	2	2	17	3	2	2	1	3	1	12	2	1	2	2	1	8
39	1	1	2	2	6	5	4	5	4	5	4	5	32	5	4	5	4	5	4	27	5	4	3	4	4	20
40	2	1	2	3	8	3	3	2	3	2	3	2	18	2	3	2	1	2	3	13	2	2	1	2	2	9

