

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus: Karyawan PT. Daeyu Indonesia)**

SKRIPSI

*Karya Ilmiah ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi*



Oleh:

ROSA PRANITASARI
04 152 030

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2011**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Dengan ini, Dekan Fakultas Ekonomi, Ketua Jurusan Manajemen, dan Pembimbing serta Penguji Skripsi menyatakan bahwa :

Nama : ROSA PRANITASARI
No. BP : 04 152 030
Jenjang Pendidikan : Strata Satu (S1)
Jurusan : Manajemen
Jalur : Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Karyawan PT. Daeyu Indonesia)

Telah diuji dan disetujui dalam seminar Jurusan Manajemen yang diadakan tanggal 20 Desember 2011 dan dinyatakan lulus sesuai dengan prosedur, ketentuan serta kelaziman yang berlaku.

Padang, Desember 2011

Pembimbing

Dr. Rahmi Fahmy, SE. MBA
NIP. 196907101994032005

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan

Prof. Dr. H. Syafruddin Karimi, SE. MA
NIP. 195410091980121001

Dr. Harif Amali Rivai, SE. M.Si
NIP. 197102211997011001

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji dan syukur yang tak terhingga kupersembahkan kepada-Mu Ya Allah, berkat rahmat, karunia, dan hidayah-Mu akhirnya perjalanan yang penuh dengan rintangan serta hambatan selama ini dapat terselesaikan.

Dengan segenap doa dan ketulusan, kupersembahkan karya kecil ini kepada kedua orang tua ku tercinta Papa H. N. Wandi Chaniago dan Mama Hj. Dian Isyana Wardhani, terima kasih atas semua limpahan kasih sayang, doa, kesabaran, dukungan, semangat, pengorbanan, dan nasihat-nasihatnya yang tak terhingga.

Karya ini secara khusus kupersembahkan untuk Almh. Hj. Lisnawati (Teta) yang senantiasa memberikan dukungan dan segala bentuk perhatian semasa hidupnya. Semoga Teta tenang disana dan mendapatkan tempat terbaik di sisi Allah SWT, amin.

Terima kasih banyak untuk Dra. Hj. Mardiana (Mami Uni) dan Hj. Yarnis Nasir, B.Sc (Mami Ya) atas doa dan segala bentuk dukungannya, semoga suatu saat osha bisa membalas semua kebaikan dan kerja keras Mami selama ini. Sekali lagi, terima kasih banyak Mami.

My lovable brothers and sisters (Dhya, Echi, Andre, Randi, Shafa, dan Fauzaan), thanks for your incredible supports, you guys amazingly awesome!! Love you all ^^.

Keluarga besar Alm. Jf. Bagindo Naras dan Keluarga besar G.A. Manikoe...terima kasih atas segala supportnya.

For all my friends, as a phrase said that "a friend in need is a friend indeed", you know who you are.. so thank you so much guys!^^

Akhir kata, terima kasih juga untuk semua pihak (terutama buat para junior di Jurusan Manajemen) yang telah senantiasa membantu dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini...



No.Alumni Universitas:

Rosa Prantasari

No.Alumni Fakultas:

a) Tempat/tgl lahir: Bekasi / 12 Maret 1986 b) Nama Orang Tua: H. N. Wandu Chaniago dan Hj. Dian Isyana Wardhani c) Fakultas: Ekonomi d) Jurusan: Manajemen e) No. BP: 04 152 030 f) Tgl lulus: 20 Desember 2011 g) Predikat lulus: Memuaskan h) IPK: 2.74 i) Lama Studi: 7 tahun 2 bulan j) Alamat Orang Tua: Perum Poleko Blok A No. 17 Tambun - Bekasi

Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Karyawan PT. Daeyu Indonesia)

*Skripsi S1 Oleh: Rosa Prantasari
Pembimbing: Dr. Rahmi Fahmy, SE. MBA*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Daeyu Indonesia. Data yang digunakan pada penelitian kali ini adalah data primer yang didapat dari kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT. Daeyu Indonesia. Sampel pada penelitian ini berjumlah 102 orang. Variabel dependen pada penelitian kali ini adalah kinerja karyawan dan variabel independen terdiri dari budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja. Data pada penelitian kali ini dianalisis dengan menggunakan program SPSS 17.0 for windows. Dari analisis yang telah diuji didapatkan hasil penemuan yang mendukung dan tidak mendukung hipotesis. Hasil tersebut antara lain budaya organisasi dan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Daeyu Indonesia, sedangkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Daeyu Indonesia.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan

Skripsi telah dipertahankan di depan sidang Penguji dan dinyatakan lulus pada 20 Desember 2011.

Abstrak telah disetujui oleh pembimbing dan penguji:

Tanda Tangan	1	2	3
Nama Terang	Dr. Rahmi Fahmy, SE. MBA	Dr. Harif Amali Rivai, SE. M.Si	Dra. Laura Syahrul, MBA

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen:

Dr. Harif Amali Rivai, SE. M.Si
NIP. 197102211997011001

Tanda Tangan

Alumnus telah mendaftar ke Fakultas/Universitas Andalas dan mendapat nomor alumnus:

	Petugas Fakultas / Universitas	
No. Alumni Fakultas :	Nama	Tanda Tangan
No. Alumni Universitas :	Nama	Tanda Tangan

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah, puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala karunia, rahmat, dan hidayah-Nya, sehingga Penulis dapat menyelesaikan penulisan dan penyusunan skripsi yang berjudul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS: KARYAWAN PT. DAEYU INDONESIA)”**.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar sarjana pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian, maupun pembahasan materi skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan skripsi ini.

Penulis menyadari tanpa adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, skripsi ini mungkin tidak dapat terselesaikan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Rektor Universitas Andalas
2. Prof. Dr. H. Syafruddin Karimi, SE. MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan sekaligus kepada Bapak Pembantu Dekan I, II, dan III Universitas Andalas Padang.
3. Dr. Harif Amali Rivai, SE. M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas, Pembimbing Akademik yang telah memberikan nasehat dan arahan selama perkuliahan, dan juga penguji pada seminar hasil skripsi.
4. Dr. Vera Pujani, SE. M.Tech selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang.
5. Hendra Lukito, SE. MM selaku Ketua Program Studi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang.
6. Dr. Rahmi Fahmy, SE. MBA, selaku pembimbing skripsi yang telah memberikan bantuan, arahan, dan masukan dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini.
7. Dra. Laura Syahrul, MBA selaku penguji pada seminar hasil skripsi.
8. Bapak/Ibu dosen dan staf pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Andalas yang tanpa pamrih telah memberikan bekal ilmu yang berguna bagi penulis.
9. Biro Administrasi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas serta jajarannya yang telah memudahkan penulis dalam urusan administrasi dan akademik lainnya.
10. Yarnis Nasir, B.Sc selaku pimpinan PT. Daeyu Indonesia yang telah berkenan memberikan izin dan sebagian data serta informasi yang penulis butuhkan selama proses penyusunan skripsi ini.

11. Para karyawan PT. Daeyu Indonesia selaku responden yang telah banyak memberikan bantuan untuk kelancaran penulisan skripsi ini.
12. Ayahanda H. N. Wandu Chaniago dan Ibunda Hj. Dian Isyana Wardhani serta Adik-adik (Widya, Yessy, Andre, Randi, Shafa, dan Fauzaan) yang telah senantiasa memberikan kasih sayang, nasihat, dukungan serta doa yang tidak pernah putus.
13. Keluarga besar Alm. H. Bagindo Naras dan keluarga besar G.A. Manikoe yang selalu mendukung penulis selama ini.
14. Teman-teman angkatan 2004 serta adik-adik angkatan 2005, 2006, dan 2007 yang telah ikut membantu proses penyusunan skripsi ini.
15. Kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian dan penyusunan skripsi ini.

Semoga segala jerih payah, bimbingan, bantuan dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis akan mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, maka dari itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua, Amin. Akhir kata penulis ucapkan terima kasih.

Padang, Desember 2011

Hormat Penulis

ROSA PRANITASARI

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

HALAMAN PERSEMBAHAN

ABSTRAKSI

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR TABEL

DAFTAR LAMPIRAN

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	10
1.5. Ruang Lingkup Pembahasan	11
1.6. Sistematika Penulisan	11

BAB II TINJAUAN LITERATUR

2.1. Kinerja	13
2.1.1. Mengidentifikasi dan Mengukur Kinerja Karyawan	14
2.1.2. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan	16
2.2. Budaya Organisasi	18

2.2.1. Dimensi Budaya Organisasi	19
2.2.2. Lahir dan Berkembangnya Budaya Organisasi	21
2.3. Kepemimpinan	23
2.3.1. Teori Kepemimpinan	24
2.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pemimpin	27
2.4. Motivasi	30
2.4.1. Pola-pola Motivasi	30
2.4.2. Tujuan Motivasi	31
2.4.3. Teori-teori Motivasi	31
2.5. Tinjauan Penelitian Terdahulu	38
2.6. Model Penelitian	40
2.7. Hipotesis	41

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian	42
3.2. Populasi dan Sampel	42
3.2.1. Populasi	42
3.2.2. Sampel	42
3.3. Sumber Data	43
3.4. Teknik Pengumpulan Data	43
3.5. Variabel Penelitian	43
3.6. Definisi Operasional Variabel	44
3.7. Pengukuran Variabel	48
3.7.1. Budaya Organisasi	48

3.7.2. Kepemimpinan	48
3.7.3. Motivasi	48
3.7.4. Kinerja	49
3.8. Teknik Analisa Data	49
3.8.1. Analisis Deskriptif	49
3.8.2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	50
3.8.3. Uji Statistik	51
3.9. Pengujian Hipotesis	51

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan	52
4.2. Karakteristik Responden	55
4.2.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
4.2.2. Responden Berdasarkan Kelompok Usia	56
4.2.3. Responden Berdasarkan Status Pernikahan	57
4.2.4. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	57
4.2.5. Responden Berdasarkan Masa Kerja	58
4.2.6. Responden Berdasarkan Unit/Bagian Tugas	58
4.2.7. Responden Berdasarkan Penghasilan Per Bulan	60
4.2.8. Responden Berdasarkan Status Kepegawaian	61
4.3. Analisis Data	62
4.3.1. Analisa Deskriptif	62
4.3.1.1. Kinerja Karyawan (Y)	62
4.3.1.2. Budaya Organisasi (X1)	66

4.3.1.3. Kepemimpinan (X2)	74
4.3.1.4. Motivasi (X3)	78
4.3.2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	85
4.3.2.1. Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Instrumen Kinerja	86
4.3.2.2. Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Instrumen Budaya Organisasi	87
4.3.2.3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kepemimpinan	93
4.3.2.4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Motivasi	95
4.3.3. Analisis Regresi Linier Berganda	97
4.3.4. Pengujian Hipotesis	99
4.3.4.1. Uji F	99
4.3.4.2. Koefisien Determinasi	100
4.3.4.3. Uji t	101
4.4. Pembahasan	103
4.5. Implikasi	108

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan	111
5.2. Keterbatasan Penelitian dan Saran	112

DAFTAR KEPUSTAKAAN

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Lahir dan Berkembangnya Budaya Organisasi	21
Gambar 2.2. Model Penelitian	41

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Realisasi Ekspor PT. Daeyu Indonesia Tahun 2009 dan 2010	7
Tabel 3.1. Definisi Operasional, Indikator, dan Skala Pengukuran	47
Tabel 3.2. Kategori Skor Rata-rata	50
Tabel 4.1. Jumlah Karyawan	53
Tabel 4.2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Tabel 4.3. Responden Berdasarkan Usia	56
Tabel 4.4. Responden Berdasarkan Status Pernikahan	57
Tabel 4.5. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	57
Tabel 4.6. Responden Berdasarkan Masa Kerja	58
Tabel 4.7. Responden Berdasarkan Unit/Bagian Tugas	59
Tabel 4.8. Responden Berdasarkan Penghasilan Per Bulan	61
Tabel 4.9. Responden Berdasarkan Status Kepegawaian	61
Tabel 4.10. Distribusi Frekuensi Dimensi Kuantitas Kerja	62
Tabel 4.11. Distribusi Frekuensi Dimensi Kualitas Kerja	63
Tabel 4.12. Distribusi Frekuensi Dimensi Kreativitas	64
Tabel 4.13. Distribusi Frekuensi Dimensi Kemampuan	65
Tabel 4.14. Skor Rata-rata Total Variabel Kinerja	66
Tabel 4.15. Distribusi Frekuensi Dimensi Profesionalisme	67
Tabel 4.16. Distribusi Frekuensi Dimensi Jarak dari Manajemen	68
Tabel 4.17. Distribusi Frekuensi Dimensi Percaya pada Rekan Sekerja	69

Tabel 4.18. Distribusi Frekuensi Dimensi Keteraturan	70
Tabel 4.19. Distribusi Frekuensi Dimensi Permusuhan	71
Tabel 4.20. Distribusi Frekuensi Dimensi Integrasi	72
Tabel 4.21. Skor Rata-rata Total Variabel Budaya Organisasi	73
Tabel 4.22. Distribusi Frekuensi Dimensi Contingent Reward	74
Tabel 4.23. Distribusi Frekuensi Dimensi Passive Management-By-Exception	75
Tabel 4.24. Distribusi Frekuensi Dimensi Active Management-By-Exception	76
Tabel 4.25. Skor Rata-rata Total Variabel Kepemimpinan	77
Tabel 4.26. Distribusi Frekuensi Dimensi Psikologis	78
Tabel 4.27. Distribusi Frekuensi Dimensi Keamanan	79
Tabel 4.28. Distribusi Frekuensi Dimensi Sosial	80
Tabel 4.29. Distribusi Frekuensi Dimensi Penghargaan	81
Tabel 4.30. Distribusi Frekuensi Dimensi Aktualisasi Diri	82
Tabel 4.31. Skor Rata-rata Total Variabel Motivasi	84
Tabel 4.32. Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja	86
Tabel 4.33. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Kinerja	86
Tabel 4.34. Hasil Uji Validitas Dimensi Profesionalisme	87
Tabel 4.35. Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Profesionalisme	88
Tabel 4.36. Hasil Uji Validitas Dimensi Jarak dari Manajemen	88
Tabel 4.37. Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Jarak dari Manajemen	89
Tabel 4.38. Hasil Uji Validitas Dimensi Percaya pada Rekan Sekerja	89
Tabel 4.39. Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Percaya pada Rekan Sekerja	90
Tabel 4.40. Hasil Uji Validitas Dimensi Keteraturan	90

Tabel 4.41. Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Keteraturan	91
Tabel 4.42. Hasil Uji Validitas Dimensi Permusuhan	91
Tabel 4.43. Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Permusuhan	91
Tabel 4.44. Hasil Uji Validitas Dimensi Integrasi	92
Tabel 4.45. Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Integrasi	92
Tabel 4.46. Hasil Uji Validitas Dimensi Contingent Reward	93
Tabel 4.47. Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Contingent Reward	93
Tabel 4.48. Hasil Uji Validitas Dimensi Passive Management-by-exception	94
Tabel 4.49. Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Passive Management-By-Exception	94
Tabel 4.50. Hasil Uji Validitas Dimensi Active Management-by-exception	95
Tabel 4.51. Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Active Management-By-Exception	95
Tabel 4.52. Hasil Uji Validitas Instrumen Motivasi	96
Tabel 4.53. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Motivasi	97
Tabel 4.54. Hasil Uji Regresi	98
Tabel 4.55. Hasil Analisis Regresi secara Simultan	99
Tabel 4.56. Koefisien Determinasi	100
Tabel 4.57. Hasil Uji Regresi Variabel Independen	101

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

LAMPIRAN 2. Skor Data Mentah Hasil Penelitian

LAMPIRAN 3. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

LAMPIRAN 4. Hasil regresi

LAMPIRAN 5. Kuesioner

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebagian besar organisasi saat ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat pesat dan dinamis, memfokuskan diri terhadap manajemen sumber daya manusia (*human resource management*). Menurut Boone & Kurtz (2002: 318), manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan para karyawan andal dalam rangka menjalankan aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi tujuan organisasi.

Robbins & Coulter (2010: 265), mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan hal yang penting dan ada tiga alasan yang menyebabkan MSDM begitu penting. Pertama, MSDM bisa menjadi sumber yang signifikan bagi keunggulan kompetitif. Kedua, MSDM menjadi bagian penting dari strategi organisasi. Terakhir, bagaimana organisasi memperlakukan orang-orangnya ternyata juga sangat mempengaruhi kinerja organisasi.

Mangkunegara (2000: 67) menyatakan bahwa kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sumber daya manusia merupakan faktor penentu yang berperan aktif dalam menggerakkan

organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pegawai yang terdapat dalam organisasi untuk berkinerja dengan baik.

Luthans (1998: 213) mengemukakan, budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Sharplin (1995: 225) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Sementara Gibson et.al (1996: 77) merumuskan: “kultur organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan dan pola perilaku”. Sedangkan, Stoner et.al (1996: 246) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi.

Budaya organisasi secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Faktor budaya merupakan suatu cerminan atau gambaran nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Budaya organisasi sangat penting untuk dipahami karena banyak pengalaman menunjukkan bahwa ternyata budaya organisasi tidak hanya berbicara mengenai bagaimana sebuah organisasi bisnis menjalankan kegiatannya sehari-hari, tetapi juga sangat mempengaruhi bagaimana kinerja yang dicapai oleh sebuah

organisasi bisnis. Budaya organisasi biasanya dibentuk oleh para pemimpin yang mendirikan dan mengembangkan perusahaan serta oleh penerus mereka. Satu generasi karyawan meneruskan budaya organisasi kepada karyawan baru. Para karyawan dapat menyerap budaya organisasi baik melalui kontak informal maupun melalui pembicaraan dengan karyawan lain serta pengalamannya di tempat kerja. Dalam sebuah organisasi yang memiliki budaya yang kuat, setiap orang mengetahui dan mendukung tujuan yang sama.

Faktor kepemimpinan (*leadership*) juga merupakan salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain budaya organisasi. Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan yang efektif sangat penting bagi keberhasilan organisasi, maka banyak riset yang memfokuskan pada karakteristik seorang pemimpin yang baik. Pemimpin yang baik belum tentu memiliki kualitas yang sama, tetapi biasanya mereka memiliki tiga karakter, yaitu empati (kemampuan untuk menempatkan diri dalam posisi orang lain), kesadaran diri sendiri, dan objektivitas dalam menghadapi orang lain. Banyak pemimpin besar memiliki karakter lain, seperti keberanian, kemampuan untuk mengilhami orang lain, penuh semangat, komitmen, fleksibilitas, inovatif, dan kemauan untuk bereksperimen. Para pemimpin harus berani menantang kondisi *status quo* dari perusahaan dan membantu pihak lain untuk menghadapi tantangan adaptif dari dunia kerja dewasa ini. Tantangan adaptif adalah situasi di mana perusahaan harus dengan cepat menyesuaikan diri untuk menjaga kelangsungan hidupnya, seperti

contoh ketika anggota divisi pemasaran memiliki kesulitan untuk bekerja sama dengan personel divisi operasional.

Kepemimpinan mencakup penggunaan pengaruh atau kekuatan. Pengaruh tersebut bisa didapat dari satu atau berbagai sumber. Salah satu sumber kekuatan adalah posisi pemimpin dalam organisasi. Cara seorang pemimpin menggunakan kekuatannya untuk memimpin para karyawan menentukan gaya kepemimpinan. Para peneliti mengidentifikasi serangkaian gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat partisipasi karyawan. Kepemimpinan otokratik (*autocratic leadership*) akan berpusat di atasan. Para pemimpin otokratik membuat keputusan tanpa berkonsultasi dengan karyawan. Mereka membuat keputusan, lalu menyampaikannya ke bawahan, dan berharap agar instruksinya segera dilaksanakan. Kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*) melibatkan para karyawan untuk membuat keputusan. Berlokasi di tengah rangkaian, gaya kepemimpinan ini berpusat pada kontribusi karyawan. Para pemimpin demokratis akan mendelegasikan tugas-tugas, meminta saran dari karyawan, dan mendorong partisipasi. Gaya kepemimpinan yang paling demokratis adalah kepemimpinan bebas kendali (*free-rein leadership*). Gaya kepemimpinan ini percaya pada supervisi minimal dan menyerahkan sebagian besar keputusan pada bawahan.

Disamping faktor budaya organisasi dan faktor kepemimpinan, faktor motivasi juga perlu diperhatikan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Stoner (1996: 80) mendefinisikan motivasi sebagai hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia. Perilaku yang diharapkan untuk ditunjukkan oleh

karyawan di perusahaan tentunya perilaku yang akan menghasilkan kinerja terbaik bagi perusahaan, dan tentunya bukan sebaliknya.

Dalam upaya mencari cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, banyak perusahaan memfokuskan pada motivasi yang melekat dalam pekerjaan. Perusahaan tidak menyederhanakan pekerjaan, tetapi malah memperluasnya untuk memberikan arti dan kepuasan atas pekerjaan yang dilaksanakan. Dua cara yang biasanya dilakukan oleh perusahaan adalah perluasan kerja dan pengayaan kerja. Perluasan kerja (*job enlargement*) merupakan perubahan perencanaan kerja yang memperluas tanggung jawab karyawan dengan meningkatkan jumlah dan variasi pekerjaan. Sedangkan pengayaan kerja (*job enrichment*) merupakan perubahan perencanaan kerja yang meningkatkan kewenangan karyawan dalam perencanaan kerja, menentukan bagaimana pekerjaan harus dilakukan, dan mempelajari keahlian baru yang membantu mereka berkembang. Banyak perusahaan yang telah mengembangkan program pengayaan kerja yang memberikan kewenangan pada karyawan untuk bertanggung jawab pada pekerjaan. Melalui pengayaan kerja, perusahaan dapat memotivasi para karyawan untuk memenuhi tingkat kebutuhan yang lebih tinggi daripada membatasi pekerjaan mereka sebelumnya.

Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Sedangkan faktor kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang tidak langsung dengan kinerja. Kedua faktor tersebut keberadaannya akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang

tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja, dan memiliki moril yang rendah.

Biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Untuk itu merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan. Pemahaman tentang jenis atau tingkat kebutuhan perorangan karyawan oleh perusahaan menjadi hal mendasar untuk meningkatkan motivasi. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, produktivitas pun akan meningkat.

PT. Daeyu Indonesia didirikan pada tanggal 15 Juli 2004 dan bergerak pada bidang usaha *garment* dan pakaian jadi, serta industri tekstil dan lembaran kain sintetis/kain keras dan pengolahan bahan baku tekstil serta proses pencelupan dan pemutihan (*dyeing* dan *processing*), pertenunan (*weaving*), dan penyempurnaan (*finishing*), serta kegiatan usaha terkait dengan hasil produksinya yang berupa *knitted* (rajutan) untuk ekspor 100 %. Negara-negara yang dituju sebagai tujuan ekspor

perusahaan tersebut adalah Jerman, Belanda, Jepang, Meksiko, Inggris, Amerika Serikat, dan Venezuela. Pada negara Amerika Serikat, kuantitas produk yang diekspor lebih sedikit dibandingkan ke negara-negara lainnya dikarenakan faktor permintaan yang rendah dan persaingan yang cukup kompetitif.

Berikut ini adalah data mengenai volume penjualan atau realisasi ekspor PT.

Daeyu Indonesia selama tahun 2009 dan 2010:

Tabel 1.1
Realisasi Ekspor PT. Daeyu Indonesia Tahun 2009 dan 2010

NO	MONTH	2009		2010	
		QUANTITY (pcs)	AMOUNT (\$)	QUANTITY (pcs)	AMOUNT (\$)
1	January	103,331	559,359.04	108,501	655,346.04
2	February	0	0.00	0	0.00
3	March	0	0.00	0	0.00
4	April	51,522	268,180.96	54,098	292,690.18
5	May	165,883	762,243.55	174,179	884,829.32
6	June	191,275	898,480.68	200,921	1,060,862.88
7	July	299,553	1,577,947.00	315,520	1,905,740.80
8	August	179,601	867,061.47	188,671	950,901.84
9	September	75,762	457,645.33	79,851	484,695.57
10	October	42,578	216,072.37	44,907	228,576.63
11	November	112,167	496,437.90	117,795	590,152.95
12	December	192,179	917,634.65	201,988	1,013,979.76
TOTAL		1,413,851	7,021,062.95	1,486,431	8,067,775.97

Sumber: Data Penjualan PT. Daeyu Indonesia

Pada tahun 2004-2008, volume penjualan cenderung stabil dan tidak jauh berbeda dengan volume penjualan tahun 2009 sehingga penelitian ini hanya memberikan data penjualan tahun 2009 dan 2010 yang memiliki kenaikan volume penjualan sekitar 5 % - 5,5 % per bulan. Untuk data penjualan tahun 2011, PT. Daeyu Indonesia belum dapat memberikan data tersebut secara aktual dikarenakan belum melakukan audit perusahaan atau belum tutup tahun (penelitian ini dilakukan pada

pertengahan bulan Desember), namun perusahaan memperkirakan adanya kenaikan volume penjualan sekitar 7 % - 8 %.

Tabel diatas memberikan gambaran bahwa total volume penjualan tahun 2009 yaitu sebesar 1.413.851 *pieces* dengan total nilai jual sebesar \$ 7.021.062,95 dan total volume penjualan tahun 2010 yaitu sebesar 1.486.431 *pieces* dengan total nilai jual sebesar \$ 8.067.775,97. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa volume penjualan PT. Daeyu Indonesia mengalami kenaikan sebesar 5,13 %.

Kenaikan volume penjualan tersebut merupakan gambaran dari kinerja karyawan yang juga meningkat. Pada tahun 2009, karyawan mampu menghasilkan produk sebanyak 1.413.851 *pieces* dan mengalami peningkatan sebesar 5,13 % yaitu sebanyak 1.486.431 *pieces* pada tahun 2010.

Selama melakukan kegiatan usahanya, PT. Daeyu Indonesia tidak pernah mengalami gagal ekspor (tolak ekspor) atau tidak memenuhi ketentuan ekspor. Sejauh ini yang dialami hanya *claim buyer* seperti permintaan *discount* atau pembatalan pesanan yang disebabkan oleh jangka waktu pengirimannya melebihi waktu yang telah dijanjikan karena adanya masalah dokumen dan faktor-faktor teknis lainnya. Akibat dari pembatalan pesanan itu, PT. Daeyu Indonesia menjual hasil produksinya kepada *buyer* lapisan kedua yang memang telah sepakat untuk menerima produk yang telah ditolak (*product reject*) oleh *buyer* pertama, hal tersebut tentunya telah melalui tahap negosiasi terlebih dahulu.

PT. Daeyu Indonesia tidak pernah menjual hasil produksinya secara lokal atau di dalam negeri, hal ini disebabkan oleh produknya yang berupa *knitted* (pakaian rajutan/*sweater*) tidak sesuai untuk digunakan oleh konsumen pada iklim tropis

seperti di Indonesia sehingga permintaan terhadap produk tersebut sangat rendah. Oleh karena itu, untuk menghindari kerugian yang besar jika dipasarkan secara lokal, maka perusahaan lebih memilih untuk menjual produk pada *buyer* kedua dengan pemotongan harga atau *discount*.

Setelah melihat gambaran tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT. Daeyu Indonesia dapat dikatakan baik. Kenaikan volume penjualan selama tiga tahun terakhir dan tidak adanya hasil produksi yang mengalami gagal ekspor atau tolak ekspor telah memberikan gambaran bahwa perusahaan berada pada kondisi yang baik dan cukup produktif. Kinerja karyawan tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Beberapa diantaranya adalah faktor budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus pada PT. Daeyu Indonesia)**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Daeyu Indonesia?

2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Daeyu Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Daeyu Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini mempunyai tujuan untuk memperoleh informasi tentang:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Daeyu Indonesia.
2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Daeyu Indonesia.
3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Daeyu Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini memberikan informasi tambahan dan bahan pertimbangan bagi PT. Daeyu Indonesia untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja karyawannya.
2. Memberikan masukan dalam mengembangkan penelitian mengenai seberapa jauh pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Setiap organisasi akan sangat menginginkan dan membutuhkan pemimpin yang dapat menuntun para karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi dan seorang pemimpin juga harus mampu membuat para karyawannya memberikan kinerja yang tinggi bagi organisasinya. Karena dengan kinerja yang tinggi yang diberikan oleh karyawan maka organisasi akan mudah untuk mencapai tujuannya.

Ada banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja para karyawan. Maka dalam hal ini penulis membatasi pembahasan tersebut hanya pada budaya organisasi, kepemimpinan serta motivasi dan pengaruhnya terhadap kinerja.

1.6 Sistematika Penulisan

Secara garis besar pembahasan ini akan di bagi menjadi 5 bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I Merupakan bab pendahuluan yang memuat uraian tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian yang dilakukan, ruang lingkup pembahasan serta sistematika penulisan.

BAB II Bab ini merupakan tinjauan literatur tentang budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan serta tinjauan penelitian terdahulu dan model serta hipotesis penelitian.

BAB III Pada bab ini menjelaskan tentang metodologi penelitian yang digunakan untuk menganalisa permasalahan. Bab ini berisikan penjelasan mengenai

lokasi penelitian, populasi dan sampel, sumber data, serta teknik pengumpulan data.

BAB IV Merupakan bab pembahasan yang menguraikan tentang gambaran umum perusahaan serta masalah utama yakni yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Daeyu Indonesia.

BAB V Merupakan bab penutup yang terdiri dari simpulan berdasarkan hasil analisa dan saran.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Kinerja

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan, oleh sebab itu setiap perusahaan akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja. Motivasi juga memiliki pengaruh penting bagi kinerja, karyawan membutuhkan motivasi untuk meningkatkan semangat kerja dan produktivitasnya.

Kinerja adalah fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O) yang dapat dinyatakan dalam formula kinerja = f (A x M x O) (Robbins, 2001).

Bernardin (2003: 143) mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil kerja yang dihasilkan pada fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu.

Sedangkan, menurut Mangkunegara (2000: 67) istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah

hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.1 Mengidentifikasi dan Mengukur Kinerja Karyawan

Bernardin (2003: 147) mengatakan bahwa, penilaian kinerja dapat berupa *person-oriented* (berfokus pada orang yang melakukan perilaku) atau *work-oriented* (berfokus pada hasil yang dicapai seseorang dalam melakukan pekerjaan). Penilaian kinerja yang efektif berfokus pada hasil dan, khususnya, hasil yang langsung terkait dengan misi dan tujuan organisasi. Secara umum, sifat-sifat pribadi (misalnya, ketergantungan, integritas, ketekunan, loyalitas) tidak boleh digunakan ketika mengevaluasi kinerja karena faktor-faktor tersebut tidak dapat mengukur kinerja yang sebenarnya atau tidak dapat mengukur secara aktual. Sifat-sifat pribadi itu mungkin berkorelasi dengan kinerja tetapi tidak mengukur kinerja. Ada enam kategori dari suatu hasil dimana nilai kinerja dalam setiap aktivitas kerja atau fungsi kerja dapat dinilai. Berikut ini adalah kategori-kategori tersebut:

1. *Quality*

Tingkatan dimana proses atau hasil dalam melakukan suatu aktivitas mendekati kesempurnaan, dalam hal menyesuaikan cara yang ideal dalam melakukan aktivitas atau memenuhi tujuan kegiatan yang dimaksudkan.

2. *Quantity*

Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3. *Timeliness*

Tingkatan di mana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain.

4. *Cost effectiveness*

Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.

5. *Need for supervision*

Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

6. *Interpersonal impact*

Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Kategori-kategori tersebut sangat penting bagi organisasi untuk mengenali hubungan antara kriteria. Sebagai contoh, kadang-kadang manajer mendorong karyawan untuk lebih fokus pada kuantitas, tanpa menyadari bahwa kualitas mungkin buruk atau rekan kerja mungkin terpengaruh. Demikian juga, mereka mungkin fokus pada kualitas tanpa menekankan ketepatan waktu, efektivitas biaya, atau dampak antar-pribadi.

Untuk mengukur kinerja secara individual, McKenna dan Beech (1995) menjelaskan beberapa indikator, indikator-indikator dari kinerja yang sering dipergunakan untuk menilai kinerja individu pegawai tersebut adalah:

1. Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pada pekerjaan/kompeten

2. Sikap kerja, diekspresikan sebagai antusiasme, komitmen dan motivasi
3. Kualitas pekerjaan
4. Interaksi, misalnya keterampilan komunikasi dan kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain dalam satu tim.

Sedangkan Mas'ud (2004) mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan selama kurun waktu tertentu (bulanan) yang diukur dari (1) kuantitas kerja karyawan; (2) kualitas kerja karyawan; (3) kreativitas karyawan; dan (4) kemampuan karyawan.

2.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Dessler (1995: 512-513) menjabarkan beberapa tujuan penilaian kinerja/prestasi kerja karyawan, yaitu:

1. Penilaian kinerja/prestasi menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji;
2. Penilaian kinerja/prestasi menyediakan kesempatan bagi pimpinan dan bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan; dan
3. Penilaian kinerja/prestasi juga memungkinkan pimpinan bersama-sama dengan bawahan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap defisiensi yang dapat diketahui.

Sedangkan, Schuler & Jackson (1999: 3-4) mendefinisikan dua puluh macam tujuan penilaian kinerja yang berbeda-beda, yang dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori, yaitu:

1. Evaluasi yang menekankan perbandingan antar-orang, meliputi:
 - administrasi gaji
 - pengakuan kinerja individu
 - identifikasi kinerja yang buruk
 - keputusan promosi
 - keputusan retensi dan pemutusan kontrak kerja
 - pemberhentian
2. Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu, meliputi:
 - umpan balik kinerja
 - identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
 - penentuan transfer dan penugasan
 - identifikasi kebutuhan pelatihan individu
3. Pemeliharaan sistem, meliputi:
 - pengembangan tujuan korporasi dari individu
 - evaluasi pencapaian sasaran oleh individu, tim, dan unit usaha strategis
 - perencanaan sumber daya manusia
 - penentuan kebutuhan pelatihan organisasi
 - pengokohan struktur kewenangan
 - identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi
 - audit sistem sumber daya manusia
4. Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia, meliputi:
 - dokumentasi keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia

- pemenuhan persyaratan legal manajemen sumber daya manusia
- kriteria untuk pengujian validasi

2.2 Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006: 721), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya.

Robbins & Coulter (2010: 63) juga mendefinisikan budaya organisasi atau (*organizational culture*) sebagai sehimpuan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak.

Gibson et.al (1996: 77) merumuskan: “kultur organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan dan pola perilaku”. Sementara Luthans (1998: 213) mengemukakan, budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Sharplin (1995: 225) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Sedangkan, Stoner et.al (1996: 246) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi.

2.2.1 Dimensi Budaya Organisasi

Hofstede (1991: 143) menyatakan bahwa budaya organisasi secara mendasar memiliki sifat-sifat berikut: (1) *holistic* (menyeluruh dan menjangkau dimensi waktu yang panjang), (2) *historically determined* (ditentukan atau mencerminkan catatan historis perusahaan), (3) berhubungan dengan sesuatu yang bersifat ritual dan simbolik, (4) dihasilkan dan dipertahankan oleh kelompok-kelompok yang bersama-sama membentuk organisasi (*socially constructed*), (5) halus (*soft*) dan (6) sukar berubah.

Terdapat enam karakteristik atau dimensi budaya organisasi menurut hasil riset yang dilakukan oleh Hofstede, Bond, dan Luk (1993) yang dipergunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi. Keenam dimensi atau indikator tersebut adalah:

1. Profesionalisme
2. Jarak dari manajemen (terdapat hambatan dengan manajemen seperti sulitnya berkomunikasi atau kurangnya perhatian manajemen terhadap kepentingan karyawan)
3. Percaya pada rekan sekerja
4. Keteraturan
5. Permusuhan (terdapat kemungkinan terjadinya konflik)
6. Integrasi

Sementara, Robbins & Coulter (2010: 63-64) menjabarkan dimensi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*)

Seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian pada detil (*attention to detail*)

Seberapa dalam ketelitian, analisis dan perhatian pada detil yang dituntut oleh organisasi dari para karyawannya

3. Orientasi hasil (*outcome orientation*)

Seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses)

4. Orientasi manusia (*people orientation*)

Seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawan) di dalam pengambilan keputusan manajemen

5. Orientasi tim (*team orientation*)

Seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas

6. Agresivitas (*aggressiveness*)

Seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk saling bersaing, ketimbang saling bekerja-sama

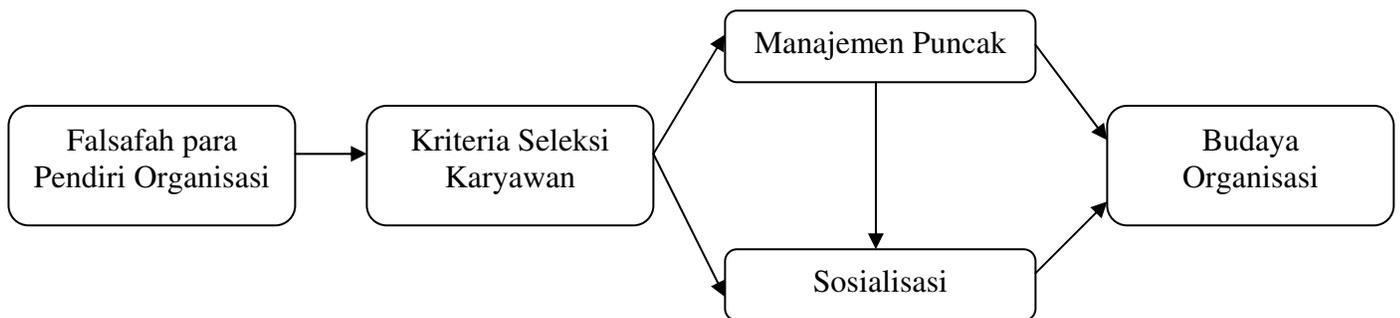
7. Stabilitas (*stability*)

Seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan *status quo* di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

2.2.2 Lahir dan Berkembangnya Budaya Organisasi

GAMBAR 2.1

Lahir dan Berkembangnya Budaya Organisasi



Sumber: “Manajemen”, Edisi Kesepuluh, Jilid 1, oleh Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2010, hlm. 66.

Gambar 2.1 memperlihatkan bagaimana budaya sebuah organisasi lahir dan berkembang. Sumber pertama budaya organisasi biasanya adalah visi para pendiri organisasi. Para pendiri organisasi tidak harus terikat dengan kebiasaan-kebiasaan dan pendekatan-pendekatan yang telah ada sebelumnya, sehingga mereka dapat menegakkan sebuah budaya baru dengan cara mengkomunikasikan gagasan mereka tentang seperti apa organisasi yang dianggap ideal kepada para penerusnya. Lebih jauh lagi, karena sebuah organisasi baru umumnya berukuran kecil, maka lebih mudah bagi mereka untuk menanamkan gagasan tersebut di dalam benak para anggota organisasi.

Setelah budaya organisasi tercipta, praktik-praktik tertentu dalam organisasi dapat membantu mempertahankannya. Sebagai contoh, dalam proses seleksi karyawan, para manajer biasanya menilai seorang kandidat tidak hanya berdasarkan kualifikasi kemampuan, tetapi juga dengan menilik apakah sang kandidat dapat berbaur dengan baik dalam organisasi. Di saat itu pula, sang kandidat mendapatkan kesempatan untuk memperoleh informasi mengenai bagaimana kehidupan di dalam organisasi tersebut dan memutuskan apakah ia merasa nyaman dengan apa yang didengar serta diketahuinya.

Tindakan para manajer puncak juga membawa dampak yang besar terhadap budaya sebuah organisasi. Melalui perkataan dan perilaku mereka, para manajer puncak dapat menegakkan norma-norma organisasi yang akan merambat hingga ke jajaran terbawah dan berdampak positif bagi perilaku para karyawan. Namun, seperti telah sering kita lihat dalam banyak kasus skandal perusahaan, tindakan para manajer puncak dapat pula menjerumuskan organisasi ke dalam jurang kehancuran.

Terakhir, para karyawan beradaptasi dengan budaya organisasi melalui sosialisasi; yaitu sebuah proses yang membantu para karyawan memahami cara-cara organisasi menjalankan berbagai pekerjaan. Salah satu manfaat dari proses sosialisasi ini adalah membantu para karyawan memahami budaya organisasi dan menjadi lebih antusias serta berpengetahuan dalam melayani pelanggan. Manfaat lainnya adalah bahwa proses ini meminimalkan peluang terjadinya keguncangan serta friksi pada tatanan perilaku dan kebiasaan di dalam organisasi, akibat masuknya para karyawan baru yang kurang memahami budaya organisasi.

2.3 Kepemimpinan

Terdapat beberapa pengertian kepemimpinan menurut Dubrin (2006: 4), diantaranya:

Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah.

Kepemimpinan adalah tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif.

Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Dan yang terakhir, kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Boone & Kurtz (2002: 298) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan komponen untuk mengarahkan dan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mencapai sasaran organisasi. Menurut Stoner (1996: 114), kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok. Sedangkan, Robbins (2006: 432) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran.

2.3.1 Teori Kepemimpinan

Banyak teori *leadership* atau teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh para pemikir untuk diperkenalkan kepada kalangan akademisi dan manajemen. Menurut Northouse (2003), ada beberapa indikator yang dapat mengukur kepemimpinan seseorang, yaitu: (1) *Trait approach*, (2) *Situational approach*, (3) *Contingency approach*, (4) *Path-goal theory*, (5) *Transformational theory*, dan (6) *Transactional theory*. Hersey dan Blanchard pada Robbins (2006: 445-446), telah mengembangkan model kepemimpinan yang memperoleh pengikut kuat di kalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini, yang disebut teori kepemimpinan situasional (*Situational Leadership Theory-SLT*), telah digunakan sebagai perangkat utama pelatihan di lebih dari 400 perusahaan *Fortune 500* dan lebih dari satu juta manajer setahun dari berbagai organisasi diajari unsur-unsur dasarnya.

Kepemimpinan situasional merupakan teori kontinjensi yang memusatkan perhatian pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argumen Hersey dan Blanchard tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

Tekanan pada pengikut demi tercapainya efektivitas kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa para pengikutlah yang menerima atau menolak pemimpin. Tidak peduli apa yang dilakukan si pemimpin itu, efektivitas bergantung pada tindakan pengikutnya. Inilah dimensi penting yang telah dilewatkan atau kurang ditekankan dalam sebagian besar teori kepemimpinan. Istilah kesiapan, seperti didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard merujuk ke sejauh mana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Teori kepemimpinan situasional tersebut pada hakikatnya memandang hubungan pemimpin-pengikut dengan analogi hubungan orang tua dan anak. Persis seperti orang tua perlu melepaskan kendali ketika anak mereka tumbuh lebih matang dan bertanggung jawab, begitu juga pemimpin. Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku pemimpin spesifik, mulai dari yang sangat direktif sampai yang sangat bebas. Perilaku yang paling efektif tergantung pada kemampuan dan motivasi pengikut. Maka teori kepemimpinan situasional mengatakan jika para pengikut tidak mampu dan tidak ingin melakukan tugas, pemimpin perlu memberikan arahan yang khusus dan jelas, jika para pengikut tidak mampu dan ingin, maka pemimpin perlu memaparkan orientasi tugas yang tinggi untuk mengkompensasi kekurangmampuan para pengikut dan orientasi hubungan yang tinggi untuk membuat para pengikut menyesuaikan diri dengan keinginan pemimpin. Jika pengikut mampu dan tidak ingin, maka pemimpin perlu menggunakan gaya yang mendukung dan partisipatif, dan jika karyawan mampu dan ingin, maka para pemimpin tidak perlu berbuat banyak.

Pada penelitian ini, teori kepemimpinan yang digunakan adalah teori kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) yang dikembangkan oleh Avolio and Bass (2004). Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai suatu proses pertukaran di mana pemimpin mengenali kebutuhan pengikut atau karyawan dan kemudian menentukan proses pertukaran yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pengikut tersebut dan harapan pemimpin (Bass, 1985), dengan kata lain pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada pengikut

jika pengikut atau karyawan tersebut mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi).

Kepemimpinan transaksional memiliki dua dimensi yaitu *contingent reward* dan *management-by-exception* yang terbagi menjadi aktif dan pasif (Bass & Avolio, 1990). Bass (1985) membedakan dua jenis kepemimpinan transaksional tersebut sesuai dengan tingkat aktivitas pemimpin dan keterlibatan dengan pengikut. Perilaku *contingent reward* menyangkut uraian tentang harapan dan tugas yang dibutuhkan untuk mendapatkan penghargaan (*reward*), serta penggunaan insentif untuk mempengaruhi motivasi karyawan. Dalam *contingent reward*, pemimpin dan karyawan menegosiasikan kesepakatan tentang pengakuan dan/atau imbalan (*reward*) yang akan diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran atas tingkat kinerja tertentu. Pada intinya, para pemimpin transaksional menggunakan perilaku *contingent reward* untuk mengatur transaksi konstruktif dengan karyawan untuk mencapai tujuan kerja.

Perilaku *management-by-exception* adalah sejauh mana para pemimpin menegakkan aturan untuk menghindari kesalahan dan mengambil tindakan korektif berdasarkan hasil transaksi pemimpin-pengikut (Judge & Piccolo, 2004). Para pemimpin transaksional yang mempraktekkan *management-by-exception* fokus kepada kesalahan pengikut dan hanya ikut campur tangan jika standar kerja belum terpenuhi. *Active management-by-exception* melibatkan pemimpin yang secara aktif memantau kinerja pengikut yang bertujuan untuk mengantisipasi penyimpangan standar sebelum hal tersebut menjadi masalah mereka (Hater & Bass, 1988). Di sisi lain, para pemimpin yang mempraktekkan *passive management-by-exception*

menunggu sampai perilaku pengikut tersebut bermasalah sebelum mereka mengambil tindakan korektif terhadap penyimpangan standar kinerja. Dalam salah satu dari dua kasus *management-by-exception*, pemimpin menekankan penggunaan taktik seperti disiplin, hukuman, dan umpan balik negatif untuk mendorong kinerja yang diinginkan (Bass & Avolio, 1993).

2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pemimpin

Stoner (1996: 126-129) memberikan pandangannya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas seorang pemimpin. Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu, dan harapan pemimpin.

Nilai-nilai, latar belakang, dan pengalaman manajer akan mempengaruhi pilihannya akan gaya kepemimpinan. Manajer yang pernah sukses dalam melaksanakan pengawasan kecil, misalnya, atau yang menghargai kebutuhan pencapaian pribadi dari bawahan akan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan, sedangkan manajer yang tidak mempercayai bawahan atau sekedar ingin memimpin semua kegiatan kerja secara langsung akan menerapkan peran yang lebih otoriter. Secara umum, manajer mengembangkan gaya kepemimpinan yang dirasakannya paling nyaman.

Kenyataan bahwa kepribadian atau pengalaman masa lalu manajer membantu membentuk gaya kepemimpinannya tidaklah berarti bahwa gaya ini tidak dapat berubah. Manajer belajar bahwa gaya kepemimpinan tertentu lebih baik bagi mereka daripada gaya kepemimpinan yang lain. Tetapi penting untuk diingat bahwa manajer yang berusaha menggunakan gaya kepemimpinan yang sangat tidak konsisten dengan

kepribadian pada dasarnya tidak akan dapat menggunakan gaya kepemimpinan tersebut secara efektif.

Harapan manajer merupakan komponen yang lain pula. Bukti telah menunjukkan bahwa, karena berbagai sebab, situasi cenderung berkembang ke arah yang kita perkirakan, hal ini kadang-kadang dinamakan ramalan yang menjadi kenyataan dengan sendirinya. Memang, satu penelitian menemukan bahwa pemimpin baru yang diberitahu bahwa bawahannya berprestasi rendah akan memimpin dengan cara yang jauh lebih otoriter dibandingkan dengan pemimpin baru yang diberitahu bahwa bawahannya berprestasi tinggi. Harapan manajer tentang gaya kepemimpinan apa yang akan diperlukan untuk membuat bawahan bekerja dengan efektif akan membawanya menentukan pilihan gaya kepemimpinan tertentu.

2. Harapan dan perilaku atasan.

Gaya kepemimpinan yang disetujui oleh atasan manajer sangat penting dalam menentukan orientasi yang akan dipilih oleh manajer. Sebagai contoh, atasan yang secara jelas menyukai gaya yang berorientasi pada tugas dapat menyebabkan manajer menggunakan tipe kepemimpinan itu.

3. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan.

Bawahan memainkan peranan penting dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer. Karakteristik bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer dalam berbagai cara. Pertama, keterampilan dan latihan bawahan mempengaruhi pilihan manajer akan gaya: kepemimpinan yang berkemampuan tinggi biasanya akan kurang memerlukan pendekatan yang direktif. Kedua, sikap karyawan: beberapa tipe karyawan mungkin lebih menyukai pemimpin yang otoriter, sedangkan yang lain

mungkin lebih senang mendapatkan tanggung jawab total untuk pekerjaan mereka sendiri.

Harapan bawahan merupakan faktor lain dalam menentukan seberapa tepatnya suatu gaya kepemimpinan tertentu. Bawahan yang mempunyai manajer yang berpusat pada karyawan di masa lalu akan mengharapkan manajer baru yang mempunyai gaya yang serupa dan mungkin akan bereaksi secara negatif terhadap kepemimpinan yang otoriter.

4. Kebutuhan tugas.

Tanggung jawab tugas bawahan juga akan mempengaruhi tipe gaya kepemimpinan yang akan digunakan oleh manajer. Sebagai contoh, tugas yang memerlukan perintah yang tepat membutuhkan gaya kepemimpinan yang lebih berorientasi kepada tugas daripada pekerjaan yang prosedur operasinya dapat diserahkan sebagian besar kepada karyawan secara individu.

5. Iklim dan kebijakan organisasi

“Kepribadian” atau iklim organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku anggota organisasi. Kebijakan yang dinyatakan dalam organisasi juga mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer. Dalam organisasi dimana iklim dan kebijakannya mendorong tanggung jawab yang ketat atas pengeluaran dan hasil, manajer biasanya mengawasi dan mengendalikan bawahan secara ketat.

6. Harapan dan perilaku rekan kerja.

Rekan kerja manajer merupakan kelompok acuan (*reference group*) yang penting. Manajer membentuk persahabatan dengan rekan-rekannya dalam organisasi, dan pendapat dari rekan-rekan ini penting baginya. Selain itu, sikap dari rekan

manajer seringkali dapat mempengaruhi efektivitas tindakan manajer; rekan yang bermusuhan dapat berlomba secara agresif memperebutkan sumber daya organisasi, merusak reputasi manajer, dan menunjukkan sikap tidak kooperatif dengan berbagai cara.

2.4 Motivasi

Robbins (2006: 214) mengatakan bahwa motivasi adalah proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Menurut Dessler (1995: 328), motivasi merupakan hal yang mendorong orang-orang untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran. Sedangkan Stoner (1996: 80) mendefinisikan motivasi sebagai hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia.

2.4.1 Pola-pola Motivasi

Menurut DR. David Mc. Clelland, seperti yang dikutip oleh Hasibuan (2008: 97), pola-pola motivasi adalah sebagai berikut:

1. *Achievement Motivation*, adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
2. *Affiliation Motivation*, adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
3. *Competence Motivation*, adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.

4. *Power Motivation*, adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil risiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

2.4.2 Tujuan Motivasi

Lebih lanjut, Hasibuan (2008: 97-98) mengatakan bahwa ada beberapa tujuan pemberian motivasi, yaitu sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
5. meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan;
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku; dan lain sebagainya.

2.4.3 Teori-teori Motivasi

Teori-teori motivasi perlu dipahami oleh para pimpinan agar dapat mengidentifikasi hal-hal apa saja yang dapat memotivasi karyawan dalam melakukan

berbagai pekerjaannya. Berikut ini adalah beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Mungkin bisa dikatakan bahwa teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan yang diungkapkan oleh Abraham Maslow (Robbins, 2006). Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

1. Fisiologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain.
2. Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik, dan persahabatan.
4. Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
5. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Begitu masing-masing kebutuhan ini terpenuhi secara substansial, maka kebutuhan berikutnya akan menjadi dominan. Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah

sementara kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri didudukkan ke dalam tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara internal (dalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan tingkat rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja, misalnya). Teori kebutuhan Maslow telah memperoleh pengakuan luas, terutama pada para manajer aktif. Ini karena teori tersebut berdasarkan logika yang intuitif dan mudah dipahami.

2. *Herzberg's Two Factors Motivation Theory*

Herzberg's Two Factors Motivation Theory atau Teori Motivasi Dua Faktor atau Teori Motivasi Kesehatan atau Faktor Higienis. Menurut teori ini, motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah “peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan” (Hasibuan, 2008: 108).

Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu:

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah “pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.”
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lainnya.

- c. Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

3. *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory*

Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory atau Teori Motivasi Prestasi dikemukakan oleh David Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial (Hasibuan, 2008: 111). Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh: (a) Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat; (b) Harapan keberhasilannya; dan (c) Nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

Mc. Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu:

1. Kebutuhan akan Prestasi (*Need for Achievement = n.Ach*)

Kebutuhan akan Prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu, kebutuhan ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

2. Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation = n.Af*)

Kebutuhan akan Afiliasi ini menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu kebutuhan ini yang merangsang gairah kerja seseorang karyawan, sebab setiap orang menginginkan: (a) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja (*sense of*

belonging); (b) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*); (c) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*); (d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

3. Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power = n.Pow*)

Kebutuhan akan Kekuasaan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan. Karena itu kebutuhan ini yang merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi. Ego manusia yang ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya sehingga menimbulkan persaingan. Persaingan ini oleh manajer ditumbuhkan secara sehat dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

4. *Alderfer's Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory*

Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, seorang ahli dari Yale University. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh A.H. Maslow. *ERG Theory* ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris (Hasibuan, 2008: 113).

Alderfer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

1. Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence Needs*), berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya *Physiological Needs* dan *Safety Needs* dari Maslow.

2. Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*), menekankan akan pentingnya hubungan antar-individu (*interpersonal relationship*) dan juga bermasyarakat (*social relationship*). Kebutuhan ini berkaitan juga dengan *Love Needs* dan *Esteem Needs* dari Maslow.
3. Kebutuhan akan Kemajuan (*Growth Needs*), adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.
5. Teori X dan Teori Y dari Douglas Mc.Gregor

Douglas Mc.Gregor adalah seorang psikolog sosial Amerika yang memimpin suatu varietas proyek dalam hal motivasi dan tingkah laku umum dari para anggota organisasi.

Teori X dan Teori Y ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (Teori Tradisional) dan manusia penganut Teori Y (Teori Demokrasi) (Hasibuan, 2008: 123).

Konsep Teori X:

- a. Rata-rata karyawan itu malas dan tidak suka bekerja.
- b. Umumnya karyawan tidak terlalu berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung-jawabnya dengan cara mengkambing-hitamkan orang lain.
- c. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Karyawan lebih mementingkan dirinya sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Menurut teori X ini, untuk memotivasi harus dilakukan dengan cara yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja secara sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung pada motivasi yang negatif yakni dengan menetapkan hukuman yang tegas

Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter, sedang gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja.

Konsep Teori Y:

- a. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan yang tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
- b. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi kerja yang optimal. Mereka kreatif dan inovatif mengembangkan dirinya untuk memecahkan persoalan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan pada pundaknya. Jadi mereka selalu berusaha mendapatkan metode kerja yang terbaik.
- c. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu. Organisasi seharusnya memungkinkan karyawan untuk mewujudkan potensinya sendiri dengan memberikan sumbangan pada tercapainya sasaran perusahaan.

Menurut teori Y ini, untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama dan keterikatan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya

sasaran. Mc.Gregor memandang suatu organisasi efektif sebagai organisasi bila menggantikan pengawasan dan pengarahan dalam integrasi dan kerja sama serta karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif.

2.5 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Wahyuddin dan Djumino (2002) meneliti tentang “Analisis Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Wonogiri” menyimpulkan bahwa berdasarkan hasil penelitian dari variabel independen yaitu kepemimpinan dan motivasi membenarkan hipotesis, yang menyatakan, baik masing-masing atau secara bersama-sama, variabel kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai terbukti. Kontribusi variabel kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai yang dinyatakan dengan nilai persentase sebesar 90,0%, sedangkan sisanya sebesar 10,0% dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya, sehingga boleh dikatakan variabel yang diambil dalam penelitian mampu memberikan gambaran mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Brahmasari dan Suprayetno (2008) meneliti tentang “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)” menyimpulkan bahwa budaya organisasi

mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya budaya organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya, akan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang.

Persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Selain itu, kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk memengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki. Sedangkan, motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hal ini dapat terjadi karena karyawan yang merasa puas karena telah dipenuhi kebutuhannya oleh manajemen dapat bekerja secara optimal. Belum optimalnya kerja seorang karyawan dibatasi oleh adanya kebijakan atasan misalnya berhubungan dengan waktu lembur, yaitu karyawan yang telah terpuaskan kebutuhannya merasa bahwa manajemen telah memberikan penghargaan kepada dirinya sehingga dia merasa harus bekerja dengan profesional artinya apabila terdapat pekerjaan yang melekat pada dirinya yang sampai dengan jam kerja belum selesai

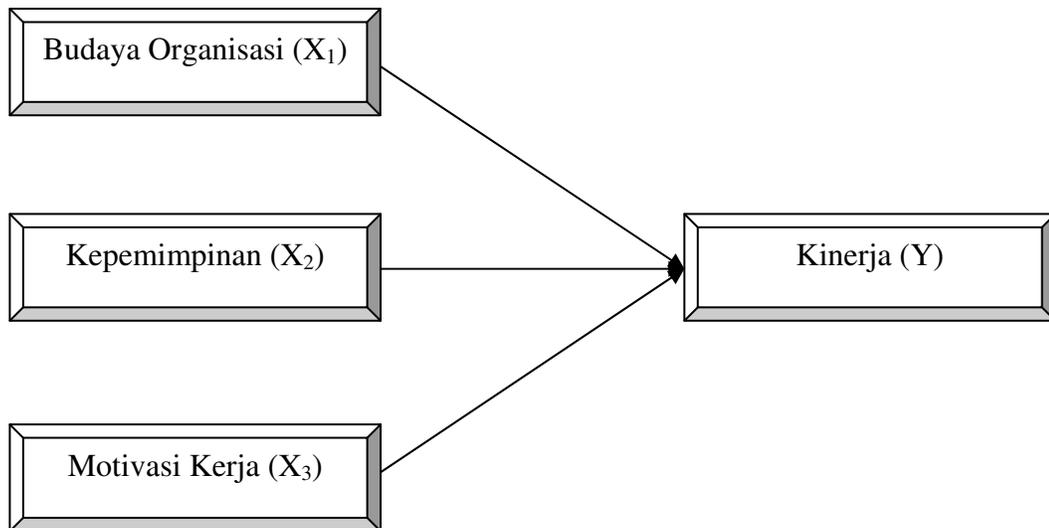
tetapi dapat diselesaikan hari tersebut, karyawan tersebut bermaksud untuk menyelesaikannya karena dedikasi dan loyalitas terhadap pekerjaannya meskipun tidak diperhitungkan waktu lembur. Tetapi pihak manajemen menentukan bahwa sesuai ketentuan yang ada hal tersebut tidak diperkenankan, akhirnya karyawan tersebut akan menyelesaikan pada hari berikutnya. Hal inilah yang salah satunya menjadi suatu pertimbangan dan alasan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Tjahjono dan Gunarsih (2001) pada penelitian tentang “Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah”, menemukan bahwa variabel bebas motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

2.6 Model Penelitian

Penelitian ini mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan serta pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan landasan teori di atas maka peneliti mencoba merancang suatu model penelitian untuk penelitian ini. Ada pun bentuk dari model penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2
Model Penelitian



2.7 Hipotesis

Berdasarkan pada kajian teoritis dan perumusan masalah, maka dapat ditemukan beberapa hipotesis sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Daeyu Indonesia.
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Daeyu Indonesia.
3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Daeyu Indonesia.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah karyawan PT. Daeyu Indonesia.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal yang ingin peneliti observasi (Sekaran, 2006). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Daeyu Indonesia yang berjumlah 1021 karyawan.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dinamakan penelitian sampel apabila kita bermaksud untuk menggeneralisasikan hasil penelitian sampel (Arikunto, 2002). Untuk menentukan besarnya sampel menurut Arikunto (2002) apabila subjek kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya penelitian populasi. Jika subjeknya lebih besar dapat diambil antara 10-15 % atau 20-25 %. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 102 orang yaitu 10 % dari jumlah populasi. Penelitian ini menarik sampel dengan menggunakan metode atau teknik *convenience sampling*, dimana setiap anggota populasi mudah

dijangkau atau didapatkan karena sudah diketahui siapa yang akan dijadikan sampel dalam penelitian.

3.3 Sumber Data

Sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu data primer, dimana data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner yang diberikan kepada responden untuk diisi. Pertanyaan yang akan diajukan menyangkut budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan PT. Daeyu Indonesia.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik survey lapangan (*field Research*). Metode ini merupakan penelitian langsung kepada responden melalui penyebaran kuesioner. Metode ini digunakan untuk memperoleh data primer.

3.5 Variabel penelitian

Terdapat dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

a) Variabel independen (variabel bebas)

- Budaya Organisasi (X_1)
- Kepemimpinan (X_2)
- Motivasi Kerja (X_3)

b) Variabel dependen (variabel terikat)

Yang menjadi variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Sebagaimana diketahui banyak sekali variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam penelitian ini, penulis hanya akan mendeskripsikan pengaruh faktor-faktor: (1) budaya organisasi; (2) kepemimpinan; dan (3) motivasi kerja sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

1) Budaya Organisasi (X_1)

Budaya organisasi atau (*organizational culture*) adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak (Robbins & Coulter, 2010). Variabel budaya organisasi ini secara operasional diukur dengan menggunakan 6 (enam) indikator yang dikembangkan dari hasil penelitian Hofstede, Bond, dan Luk (1993), yaitu:

1. Profesionalisme
2. Jarak dari manajemen (terdapat hambatan dengan manajemen)
3. Percaya pada rekan sekerja
4. Keteraturan
5. Permusuhan (terdapat kemungkinan terjadinya konflik)

6. Integrasi

2) Kepemimpinan (X_2)

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran (Robbins, 2006). Variabel kepemimpinan dalam penelitian ini mengadaptasi kepemimpinan transaksional yang secara operasional diukur dengan menggunakan tiga (tiga) indikator yang diadopsi dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) oleh Avolio and Bass (2004) yaitu sebagai berikut:

1. *Contingent reward*
2. *Passive management-by-exception*
3. *Active management-by-exception*

3) Motivasi Kerja (X_3)

Motivasi adalah proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran (Robbins, 2006). Variabel motivasi kerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan 5 (lima) indikator yang diadopsi dari teori hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow atau *Maslow's Need Hierarchy Theory* dalam Robbins (2006), yaitu:

6. Fisiologis
7. Keamanan

8. Sosial
9. Penghargaan
10. Aktualisasi diri

4) Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O) (Robbins, 2001). Menurut Fuad Mas'ud (2004) terdapat 4 (empat) indikator untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Kreativitas
4. Kemampuan

Untuk lebih jelasnya, berikut ini akan ditampilkan definisi operasional variabel yang dapat dilihat pada tabel 3.1:

Tabel 3.1

Definisi Operasional, Indikator, dan Skala Pengukuran Variabel Penelitian

No	Variabel Penelitian	Indikator	Item Pertanyaan	Pengukuran
1.	Budaya organisasi atau (<i>organizational culture</i>) adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak. (Robbins & Coulter, 2010)	1. Profesionalisme 2. Jarak dari manajemen (hambatan dengan manajemen) 3. Percaya pada rekan sekerja 4. Keteraturan 5. Permusuhan (kemungkinan terjadinya konflik) 6. Integrasi (Hofstede, Bond, & Luk, 1993)	1 – 12 13 – 22 23 – 27 28 – 32 33 – 37 38 – 43	Likert
2.	Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. (Robbins, 2006)	1. <i>Contingent reward</i> 2. <i>Passive management-by-exception</i> 3. <i>Active management-by-exception</i> (Avolio & Bass dalam Washington, 2007)	1 – 4 5 – 8 9 – 12	Likert
3.	Motivasi adalah proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. (Robbins, 2006)	1. Fisiologis 2. Keamanan 3. Sosial 4. Penghargaan 5. Aktualisasi diri (Maslow dalam Robbins, 2006)	1 2 – 7 8 – 13 14 – 16 17 – 30	Likert
4.	Kinerja adalah fungsi interaksi antara kemampuan atau <i>ability</i> (A), motivasi atau <i>motivation</i> (M), dan kesempatan atau <i>opportunity</i> (O). (Robbins, 2001).	1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Kreativitas 4. Kemampuan (Mas'ud, 2004)	1, 3 2, 4, 6 5, 11 7, 8, 9, 10	Likert

3.7 Pengukuran Variabel

3.7.1 Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi diukur dengan 43 item pertanyaan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hofstede, Bond, & Luk (1993). Skala pengukuran ini akan dibentuk menjadi skala Likert dengan pengukuran lima poin mulai dari 5 menyatakan sangat setuju, 4 menyatakan setuju, 3 menyatakan netral, 2 menyatakan tidak setuju dan 1 menyatakan sangat tidak setuju.

3.7.2 Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan diukur dengan 12 item pertanyaan yang diadopsi dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Avolio & Bass (2004). Gaya kepemimpinan yang digunakan di dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transaksional. Skala yang di gunakan untuk pengukuran kepemimpinan ini menggunakan skala Likert dengan pengukuran lima poin dimulai dari 5 menyatakan sangat setuju, 4 menyatakan setuju, 3 menyatakan netral, 2 menyatakan tidak setuju dan 1 menyatakan sangat tidak setuju.

3.7.3 Motivasi

Variabel motivasi diukur dengan 30 item pertanyaan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Shoura & Singh (1998). Skala yang digunakan untuk pengukuran motivasi ini menggunakan skala Likert dengan pengukuran lima poin. Skor ditunjukkan dengan angka 1 – 5, dimana 1 berarti positif Tidak atau sangat negatif (sangat tidak setuju) dan semakin besar skornya maka semakin positif Ya atau sangat positif (sangat setuju).

3.7.4 Kinerja

Variabel kinerja diukur dengan 11 item pertanyaan yang diadaptasi dari Mas'ud (2004). Skala yang di gunakan untuk pengukuran kinerja ini menggunakan skala Likert dengan pengukuran lima poin dimulai dari 5 menyatakan sangat setuju, 4 menyatakan setuju, 3 menyatakan netral, 2 menyatakan tidak setuju dan 1 menyatakan sangat tidak setuju.

3.8 Teknik analisis Data

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian kali ini adalah:

3.8.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk melihat kecenderungan data serta kategori jawaban masing-masing variabel dan dimensi. Rumus yang digunakan adalah rumus persentase dan skor rata-rata sebagai berikut:

1. Rumus Persentase

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Dimana: P = Persentase
F = Jumlah skor jawaban
N = jumlah skor teoritis

2. Rumus mencari skor rata-rata

Rumus yang digunakan adalah rumus yang disarankan oleh Sudjana (1986) sebagai berikut:

$$M = \frac{\sum (f_i \cdot x_i)}{\sum f_i}$$

Dimana: M = Mean (rata-rata)
 Σ = Jumlah
f_i = Frekuensi jawaban
x_i = Skor pilihan jawaban

Selanjutnya menurut Sudjana (1986) harga rata-rata yang diperoleh dapat dikonsultasikan dengan tabel berikut:

Tabel 3.2 Kategori Skor Rata-rata

Skor Rata-rata	Kategori
4,01 – 5,00	Sangat Baik
3,01 – 4,00	Baik
2,01 – 3,00	Cukup
1,01 – 2,00	Kurang
0,00 – 1,00	Tidak Baik

Sumber: Sudjana (1986)

3.8.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas adalah uji tentang kemampuan suatu kuesioner dalam mengukur apa yang ingin diukur. Teknik yang digunakan dalam pengujian ini yaitu korelasi antara skor item dengan skor total. Uji Validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Kriteria keputusannya adalah dengan membandingkan nilai *Corrected Item - Total Correlation* (r_{hitung}) dengan nilai r_{tabel} pada α 0,05. Apabila nilai *Corrected Item - Total Correlation* (r_{hitung}) lebih besar dari r_{tabel} maka indikator dinyatakan valid dan sebaliknya (Pratisto, 2009).

Sementara itu, uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar-benar bebas dari kesalahan, sehingga di harapkan hasil yang di dapat konsisten. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan pedoman koefisien *Cronbach's alpha* $\geq 0,6$ (Hair et al., 1998; Sekaran, 2003). Jika nilai *Alpha*

Cronbach positif dan lebih besar dari 0,6 maka indikator dapat dikatakan reliabel dan sebaliknya.

3.8.3 Uji Statistik

Untuk menguji pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, digunakan Analisis Regresi Berganda (*Multiple Regression Analysis*), model persamaannya:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = kinerja karyawan (variabel terikat)

a = konstanta

X₁ = budaya organisasi (variabel bebas)

X₂ = kepemimpinan (variabel bebas)

X₃ = motivasi (variabel bebas)

b₁, b₂, b₃ = koefisien regresi

e = *error term*

3.9 Pengujian Hipotesis

- Untuk menguji apakah hipotesis diterima atau ditolak, digunakan metode statistik uji dengan F-test dan T-test
- Pengolahan data dengan SPSS for windows versi 17.0 untuk memperoleh kuantitatif dari data kuisisioner

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas analisis data dan hasil penelitian yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Secara lebih rinci bab ini akan membahas mengenai gambaran umum perusahaan, tinjauan deskriptif responden, analisis hubungan antar variabel dan pengujian hipotesis serta pembahasan.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Daeyu Indonesia didirikan pada tanggal 15 Juli 2004 berdasarkan Akta Notaris No. 13 Bonar Sihombing, SH dengan persetujuan Menteri Kehakiman dalam Tambahan Berita Negara RI No. 1996 HT 01.07 Tahun 2004 dengan modal kepemilikan saham terdiri dari :

1. PT. Baramulia Indonesia Semesta	24.000 lbr – 60 %
2. Alm. Dr. H. AA Baramuli, SH	16.000 lbr – 40 %
Jumlah saham	40.000 lbr – 100 %

Masing-masing saham bernilai nominal Rp. 1.000.000, sehingga seluruh saham bernilai nominal Rp. 40.000.000.000. Bidang usaha PT. Daeyu Indonesia adalah *garment* dalam bentuk *knitted* (rajutan) untuk ekspor 100 %. Lokasi pabrik berada di Jalan Sultan Hasannudin Km. 39 Tambun – Bekasi, Jawa Barat.

Struktur organisasi PT. Daeyu Indonesia terdiri dari dewan komisaris, dewan direksi, dan karyawan. Karyawan terdiri dari karyawan tetap dan karyawan kontrak.

Di bawah ini adalah struktur organisasi PT. Daeyu Indonesia secara terperinci:

Susunan Komisaris dan Direksi adalah sebagai berikut :

1) Susunan Dewan Komisaris dan Dewan Direksi adalah sebagai berikut:

Dewan Komisaris

Komisaris Utama : Resty Sulinda Baramuli, B.Sc

Komisaris : Drs. Indrajaya Sidik

Direksi

Direktur Utama : Drs. Sjachrir Sjafrudin

Direktur : Kim Hyung Bae

Direktur : Yarnis Nasir, B.Sc

2) Jumlah karyawan tahun 2011 sebanyak:

Tabel 4.1 Jumlah Karyawan PT. Daeyu Indonesia

Status Kepegawaian	Bagian/Unit	Jumlah
Karyawan tetap	Komisaris/Direktur/Manager	7
	Technician Korea	3
	Administrasi	22
	Umum/Driver	20
	Leader/Supervisor	49
	Produksi	230
Karyawan Kontrak	Produksi	690
TOTAL		1021

Maksud dan tujuan berdirinya perusahaan ini adalah untuk melakukan usaha dalam bidang industri dan perdagangan. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut,

perusahaan dapat melaksanakan kegiatan usaha dengan cara mendirikan dan menjalankan usaha industri *garment* dan pakaian jadi, serta industri tekstil dan lembaran kain sintetis/kain keras dan pengolahan bahan baku tekstil serta proses pencelupan dan pemutihan (*dyeing* dan *processing*), pertenunan (*weaving*), dan penyempurnaan (*finishing*), serta kegiatan usaha terkait. Hasil produksi PT. Daeyu Indonesia seluruhnya (100%) diorientasikan untuk ekspor.

Proses produksi dilakukan setelah ada permintaan pesanan (*order*) dari *buyer*, kemudian *buyer* memberikan spesifikasi terhadap produk yang dipesan seperti jenis bahan baku, jenis benang, warna bahan baku, dan ukuran (*size*) dari produk tersebut. Setelah perusahaan dapat memenuhi permintaan spesifikasi produk *buyer*, maka perusahaan dapat melakukan proses produksi. Seluruh proses kegiatan produksi dilakukan di PT. Daeyu Indonesia. Hasil produksi kemudian melalui tahap pemeriksaan kelengkapan dokumen ekspor sehingga dapat diekspor ke negara-negara yang dituju sesuai dengan lokasi *buyer* yang melakukan *order* produk. Pada awalnya permintaan pesanan dilakukan melalui proses L/C (*Letter of Credit*), namun karena semakin baiknya kerja sama yang terjalin antara pihak *buyer* dan PT. Daeyu Indonesia, maka permintaan pesanan saat ini hanya dilakukan antara pihak *buyer* dan PT. Daeyu Indonesia secara langsung tanpa melalui tahap L/C.

Selama melakukan kegiatan usahanya, PT. Daeyu Indonesia tidak pernah mengalami gagal ekspor (tolak ekspor) atau tidak memenuhi ketentuan ekspor. Sejauh ini yang dialami hanya *claim buyer* seperti permintaan *discount* atau pembatalan pesanan yang disebabkan oleh jangka waktu pengirimannya melebihi waktu yang telah dijanjikan karena adanya masalah dokumen dan faktor-faktor teknis

lainnya. Akibat dari pembatalan pesanan itu, PT. Daeyu Indonesia menjual hasil produksinya kepada *buyer* lapisan kedua yang memang telah sepakat untuk menerima produk yang telah ditolak (*product reject*) oleh *buyer* pertama, hal tersebut tentunya telah melalui tahap negosiasi terlebih dahulu. Hasil produksi tersebut juga harus mengalami perubahan merk dan *size* karena merk dan *size* tersebut telah menjadi milik *buyer* pertama. Selain itu, hasil produksi juga mengalami perubahan harga.

PT. Daeyu Indonesia tidak pernah menjual hasil produksinya secara lokal atau di dalam negeri, hal ini disebabkan oleh produknya yang berupa *knitted* (pakaian rajutan/*sweater*) tidak sesuai untuk dipakai oleh konsumen pada iklim tropis seperti di Indonesia sehingga permintaan terhadap produk tersebut sangat rendah. Oleh karena itu, untuk menghindari kerugian yang besar jika dipasarkan secara lokal, maka perusahaan lebih memilih untuk menjual produk pada *buyer* kedua dengan pemotongan harga atau *discount*. Negara-negara yang dituju sebagai tujuan ekspor perusahaan tersebut adalah Jerman, Belanda, Jepang, Meksiko, Inggris, Amerika Serikat, dan Venezuela. Pada negara Amerika Serikat, kuantitas produk yang diekspor lebih sedikit dibandingkan ke negara-negara lainnya dikarenakan faktor permintaan yang rendah dan persaingan yang cukup kompetitif.

4.2 Karakteristik Responden

Kuesioner ini disebarkan pada bulan Oktober 2011 kepada responden yaitu para karyawan PT. Daeyu Indonesia. Responden penelitian sebanyak 102 orang dan kuesioner yang kembali sebanyak 102 dari jumlah responden yang ada. Dari hasil

kuesioner yang telah diolah terdapat karakteristik demografi responden sebagai berikut.

4.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Di bawah ini merupakan gambaran responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	29	28.43
Wanita	73	71.57
Total	102	100.00

Sumber: Diolah sendiri dari kuesioner

Dari tabel 4.2 terlihat bahwa mayoritas responden penelitian sebanyak 71,57 % atau sebanyak 73 orang adalah responden berjenis kelamin wanita. Sedangkan sisanya sebesar 28,43 % atau sebanyak 29 orang berjenis kelamin pria.

4.2.2 Responden Berdasarkan Kelompok Usia

Usia responden dikelompokkan menjadi empat kriteria usia yang akan dijelaskan dalam tabel berikut.

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Kelompok Usia

Kelompok Usia	Frekuensi	Persentase
≤ 25 Tahun	30	29.41
26 - 35 Tahun	56	54.90
36 - 45 Tahun	16	15.69
46 Tahun ke atas	0	0.00
Total	102	100.00

Sumber: Diolah sendiri dari kuesioner

Dari hasil kuesioner yang disebarkan didapatkan mayoritas responden sebanyak 54,90% atau sekitar 56 orang berusia 26 – 35 tahun. Selanjutnya responden

berusia 36 – 45 tahun berjumlah sebanyak 16 orang atau sekitar 15,69 % dan responden yang berusia sampai dengan 25 tahun sebanyak 30 orang atau 29,41 %.

4.2.3 Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Kuesioner penelitian ini menyediakan dua pilihan jawaban untuk karakteristik status pernikahan yaitu menikah dan belum menikah yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase
Menikah	70	68.63
Belum Menikah	32	31.37
Total	102	100.00

Sumber: Diolah sendiri dari kuesioner

Pada tabel 4.4 terlihat bahwa responden yang telah menikah sebanyak 70 orang responden atau 68,63 % dan yang belum menikah sebanyak 32 orang atau 31,37 %.

4.2.4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir responden dikelompokkan menjadi tiga kriteria tingkat pendidikan yang akan dijelaskan dalam tabel berikut.

Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SD/SMP/SMU	84	82.35
Diploma	14	13.73
Sarjana	4	3.92
Total	102	100.00

Sumber: Diolah sendiri dari kuesioner

Dari tabel 4.5 diperoleh data bahwa responden dengan pendidikan SD/SMP/SMU sebesar 82,35 % atau sebanyak 84 orang. Pendidikan Diploma sebesar 13,73 % atau sekitar 14 orang dan Sarjana sebanyak 3,92 % atau sekitar 4 orang.

4.2.5 Responden Berdasarkan Masa Kerja

Untuk lama bekerja karyawan yang menjadi responden pada penelitian kali ini dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6 Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 5 Tahun	27	26.47
6 - 10 Tahun	50	49.02
10 - 20 Tahun	25	24.51
≥ 20 Tahun	0	0.00
Total	102	100.00

Sumber: Diolah sendiri dari kuesioner

Dari 102 responden yang melakukan penelitian didapat hasil bahwa mayoritas responden sebesar 49,02 % atau sekitar 50 orang telah bekerja selama 6 - 10 tahun. 26,47 % atau sekitar 27 responden bekerja selama kurang dari 5 tahun. Responden yang bekerja selama 10 – 20 tahun berjumlah sebesar 24,51 % atau sebanyak 25 orang.

4.2.6 Responden Berdasarkan Unit / Bagian Tugas

Pada PT. Daeyu Indonesia terdapat cukup banyak unit/bagian tugas. Untuk unit/bagian tugas karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.7 Responden Berdasarkan Unit / Bagian Tugas

No.	Unit / Bagian Tugas	Frekuensi	Persentase
1	Iron	4	3.92
2	Obras	3	2.94
3	Packing	6	5.88
4	Inspec I	3	2.94
5	Knitting	8	7.85
6	Mekanik	2	1.96
7	Pembantu Leader	1	0.98
8	Staff Leader	1	0.98
9	Staff Gudang	1	0.98
10	Accounting	4	3.92
11	Purchasing	3	2.94
12	Export	2	1.96
13	Leader	6	5.88
14	Quality	8	7.85
15	Marketing	1	0.98
16	Administrasi	3	2.94
17	Administrasi Umum	1	0.98
18	Sample	5	4.90
19	Kasir	1	0.98
20	Sewing	12	11.77
21	Inspec III	5	4.90
22	Staff Produksi	1	0.98
23	Staff Accounting	1	0.98
24	Hand Sewing	1	0.98
25	Linking	11	10.79
26	Finishing	3	2.94
27	Pasang Kancing	3	2.94
28	Linking Bensa	2	1.96
	Total	102	100.00

Sumber: Diolah sendiri dari kuesioner

Tabel diatas merupakan unit/bagian tugas karyawan PT. Daeyu Indonesia. Pada bagian ini karyawan yang bertugas di bagian Iron sebanyak 4 orang atau 3,92 %, di bagian Obras sebanyak 3 orang atau 2,94 %, di bagian Packing sebanyak 6 orang atau 5,88 %, di bagian Inspec I sebanyak 3 orang atau 2,94 %, di bagian Knitting sebanyak 8 orang atau 7,85 %, di bagian Mekanik sebanyak 2 orang atau

1,96 %, di bagian Pembantu Leader sebanyak 1 orang atau 0,98 %, di bagian Staff Leader sebanyak 1 orang atau 0,98 %, di bagian Staff Gudang sebanyak 1 orang atau 0,98 %, di bagian Accounting sebanyak 4 orang atau 3,92 %, di bagian Purchasing sebanyak 3 orang atau 2,94 %, di bagian Export sebanyak 2 orang atau 1,96 %, di bagian Leader sebanyak 6 orang atau 5,88 %, di bagian Quality sebanyak 8 orang atau 7,85 %, di bagian Marketing sebanyak 1 orang atau 0,98 %, di bagian Administrasi sebanyak 3 orang atau 2,94 %, di bagian Administrasi Umum sebanyak 1 orang atau 0,98 %, di bagian Sample sebanyak 5 orang atau 4,90 %, di bagian Kasir sebanyak 1 orang atau 0,98 %, di bagian Sewing sebanyak 12 orang atau 11,77 %, di bagian Inspec III sebanyak 5 orang atau 4,90 %, di bagian Staff Produksi sebanyak 1 orang atau 0,98 %, di bagian Staff Accounting sebanyak 1 orang atau 0,98 %, di bagian Hand Sewing sebanyak 1 orang atau 0,98 %, di bagian Linking sebanyak 11 orang atau 10,79 %, di bagian Finishing sebanyak 3 orang atau 2,94 %, di bagian Pasang Kancing sebanyak 3 orang atau 2,94 %, dan di bagian Linking Bensa sebanyak 2 orang atau 1,96 %.

4.2.7 Responden Berdasarkan Penghasilan yang Diterima Setiap Bulan

Penghasilan karyawan tiap bulannya terbagi menjadi 4 (empat) kategori. Untuk penghasilan yang didapat karyawan setiap bulannya dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut.

Tabel 4.8 Responden Berdasarkan Penghasilan Per Bulan

Pendapatan Bulanan	Frekuensi	Persentase
< Rp. 1 Juta	0	0.00
Rp. 1 - 1,5 Juta	42	41.18
Rp. 1,5 - 2 Juta	31	30.39
≥ Rp. 2 Juta	29	28.43
Total	102	100.00

Sumber: Diolah sendiri dari kuesioner

Pada karyawan PT. Daeyu Indonesia ini diperoleh data untuk penghasilan karyawan yang paling dominan adalah berpenghasilan Rp. 1 – 1,5 Juta yaitu sebanyak 42 orang atau sekitar 41,18 %. Untuk karyawan berpenghasilan Rp. 1,5 – 2 Juta sebanyak 31 orang atau sekitar 30,39 % dan yang berpenghasilan diatas Rp. 2 Juta sebanyak 29 orang atau sebesar 28,43 %.

4.2.8 Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Terdapat 4 kriteria untuk membedakan status kepegawaian karyawan. Untuk status kepegawaian karyawan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.9 Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Status Kepegawaian	Frekuensi	Persentase
Pegawai Tetap	47	46.08
Pegawai Honorer	0	0.00
Pegawai Kontrak	55	53.92
Pegawai Outsourcing	0	0.00
Total	102	100.00

Sumber: Diolah sendiri dari kuesioner

Pada bagian ini karyawan yang berstatus kepegawaian sebagai pegawai tetap sebanyak 47 orang atau sekitar 46,08 % dan sebagai pegawai kontrak sebanyak 55 orang atau sekitar 53,92 %.

4.3 Analisis Data

Untuk pengujian dan pengolahan data pada analisis kali ini digunakan analisis data antara lain analisa deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas dan regresi linear berganda. Berikut merupakan pengujian data yang digunakan.

4.3.1 Analisa Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk melihat kecenderungan data serta kategori jawaban masing-masing variabel dan dimensi.

4.3.1.1 Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 102 responden yaitu karyawan PT. Daeyu Indonesia melalui penyebaran kuesioner. Variabel Kinerja diukur melalui 11 item pernyataan yang terdiri dari 4 dimensi atau indikator. Selanjutnya distribusi jawaban responden pada masing-masing dimensi dapat disajikan sebagai berikut:

1. Dimensi Kuantitas Kerja

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Dimensi Kuantitas Kerja

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain	22	21.6	50	49.0	24	23.5	6	5.9	0	0	3.86	77.26	Baik
2	Efisiensi kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain	14	13.7	46	45.1	31	30.4	11	10.8	0	0	3.62	72.34	Baik
	Kuantitas kerja	36	17.65	96	47.05	55	26.95	17	8.35	0	0	3.74	74.80	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Dimensi kuantitas kerja memiliki skor rata-rata sebesar 3,74 dengan tingkat capaian sebesar 74,80 % dan berada pada kategori baik. Kedua item pernyataan dalam dimensi ini juga telah menunjukkan nilai yang berada pada kategori baik, namun pada item pernyataan “Efisiensi kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain” memiliki skor rata-rata yang paling rendah dibandingkan item lainnya yaitu 3,62 dengan tingkat capaian 72,34 %. Hal ini perlu diperhatikan oleh perusahaan agar karyawan lebih meningkatkan lagi efisiensinya sehingga kuantitas kerja karyawan juga akan lebih meningkat.

2. Dimensi Kualitas Kerja

Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Dimensi Kualitas Kerja

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
3	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain	19	18.6	51	50.0	25	24.5	7	6.9	0	0	3.80	76.06	Baik
4	Standar kualitas saya melebihi standar kualitas resmi yang ada	7	6.9	32	31.4	40	39.2	22	21.6	1	1.0	3.22	64.38	Baik
5	Saya memegang standar profesional yang tinggi	8	7.8	36	35.3	34	33.3	24	23.5	0	0	3.27	65.42	Baik
	Kualitas kerja	34	11.10	119	38.90	99	32.33	53	17.33	1	0.33	3.43	68.62	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Untuk dimensi kualitas kerja, skor rata-ratanya sebesar 3,43 dengan tingkat capaian sebesar 68,62 % dan berada pada kategori baik. Walaupun begitu, terdapat 2 item pernyataan yang perlu menjadi perhatian yaitu item pernyataan “Standar kualitas saya melebihi standar kualitas resmi yang ada” yang memiliki skor rata-rata sebesar 3,22 dengan tingkat capaian sebesar 64,38 % dan item pernyataan “Saya memegang standar profesional yang tinggi” yang memiliki skor rata-rata sebesar 3,27 dengan

tingkat capaian sebesar 65,42 %. Kedua item tersebut berada pada kategori baik namun memiliki nilai terendah pada dimensi ini jika dibandingkan dengan item pernyataan lainnya yaitu item pernyataan “Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain” yang memiliki skor rata-rata sebesar 3,80 dengan tingkat capaian sebesar 76,06 %. Perusahaan perlu mendorong karyawan untuk meningkatkan standar kualitas dan standar profesionalnya agar kualitas kerja karyawan semakin meningkat.

3. Dimensi Kreativitas

Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Dimensi Kreativitas

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
6	Saya berusaha dengan lebih keras daripada yang seharusnya	17	16.7	55	53.9	23	22.5	6	5.9	1	1.0	3.79	75.88	Baik
7	Kreativitas saya dalam melaksanakan pekerjaan inti adalah baik	16	15.7	41	40.2	41	40.2	4	3.9	0	0	3.68	73.54	Baik
	Kreativitas	33	16.20	96	47.05	64	31.35	10	4.90	1	0.50	3.74	74.71	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Untuk dimensi kreativitas, skor rata-ratanya adalah sebesar 3,74 dengan tingkat capaian sebesar 74,71 % dan berada pada kategori baik. Kedua item pernyataan pada dimensi ini juga sudah menunjukkan nilai yang masuk dalam kategori baik. Walaupun begitu, terdapat item pernyataan yang memiliki skor rata-rata terendah yaitu item pernyataan “Kreativitas saya dalam melaksanakan pekerjaan inti adalah baik” dengan skor rata-rata sebesar 3,68 dan tingkat capaian sebesar 73,54 % bila dibandingkan dengan item pernyataan lainnya yaitu item pernyataan “Saya berusaha dengan lebih keras daripada yang seharusnya” yang memiliki skor rata-rata sebesar

3,79 dengan tingkat capaian sebesar 75,88 %. Oleh karena itu, ada baiknya jika karyawan dapat lebih meningkatkan lagi kreativitasnya dalam bekerja sehingga skor rata-rata dapat meningkat dan masuk ke dalam kategori sangat baik yang merupakan kategori yang menunjukkan tingginya kinerja karyawan. Hal ini juga patut menjadi perhatian khusus bagi perusahaan sehingga produktivitas perusahaan secara keseluruhan juga akan lebih meningkat lagi.

4. Dimensi Kemampuan

Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Dimensi Kemampuan

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
8	Kemampuan saya dalam melaksanakan pekerjaan inti adalah baik	10	9.8	64	62.7	18	17.6	7	6.9	3	2.9	3.70	73.86	Baik
9	Kemampuan saya dalam menggunakan akal sehat dalam melaksanakan pekerjaan adalah baik	12	11.8	57	55.9	26	25.5	5	4.9	2	2.0	3.71	74.18	Baik
10	Ketepatan saya dalam melaksanakan pekerjaan adalah baik	12	11.8	68	66.7	20	19.6	2	2.0	0	0	3.88	77.72	Baik
11	Pengetahuan saya yang berkaitan dengan pekerjaan inti adalah baik	12	11.8	56	54.9	32	31.4	2	2.0	0	0	3.76	75.36	Baik
	Kemampuan	46	11.30	245	60.05	96	23.53	16	3.95	5	1.23	3.76	75.28	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Dimensi terakhir pada variabel kinerja ini adalah dimensi kemampuan yang memiliki skor rata-rata sebesar 3,76 dengan tingkat capaian sebesar 75,28 % dan berada pada kategori baik. Seluruh item pernyataan pada dimensi kemampuan ini juga telah menunjukkan nilai yang berada pada kategori baik, hal tersebut harus tetap dipertahankan oleh perusahaan dan sebaiknya selalu dilakukan peningkatan.

5. Skor Rata-rata Total Variabel Kinerja

Tabel 4.14 Skor Rata-rata Total Variabel Kinerja

No.	Dimensi Kinerja (Y)	Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
1	Kuantitas kerja	3.74	74.80	Baik
2	Kualitas kerja	3.43	68.62	Baik
3	Kreativitas	3.74	74.71	Baik
4	Kemampuan	3.76	75.28	Baik
Rata-rata Total		3.66	73.29	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian

Dari tabel 4.14 diketahui bahwa skor rata-rata total variabel kinerja yaitu sebesar 3,66 dengan tingkat capaian sebesar 73,29 %. Hal ini berarti bahwa kinerja termasuk dalam kategori baik. Seluruh dimensi variabel kinerja juga sudah masuk dalam kategori baik, namun jika dilihat, dimensi kualitas kerja memiliki rata-rata skor yang paling rendah dibandingkan dimensi lainnya. Hal ini sebaiknya menjadi perhatian khusus bagi perusahaan agar lebih meningkatkan kualitas kerja karyawan, begitu juga dengan dimensi lainnya yang juga perlu untuk lebih ditingkatkan lagi.

4.3.1.2 Budaya Organisasi (X_1)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 102 responden yaitu karyawan PT. Daeyu Indonesia melalui penyebaran kuesioner. Variabel Budaya Organisasi diukur melalui 43 item pernyataan yang terdiri dari 6 dimensi atau indikator. Selanjutnya distribusi jawaban responden pada masing-masing dimensi dapat disajikan sebagai berikut:

1. Dimensi Profesionalisme

Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Dimensi Profesionalisme

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	Organisasi ini berusaha menjadi pionir.	25	24.5	45	44.1	28	27.5	4	3.9	0	0	3.89	77.84	Baik
2	Dalam organisasi ini orang mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja.	18	17.6	58	56.9	21	20.6	5	4.9	0	0	3.87	77.44	Baik
3	Dalam organisasi ini pencapaian hasil lebih penting daripada proses.	9	8.8	55	53.9	29	28.4	9	8.8	0	0	3.63	72.48	Baik
4	Dalam organisasi setiap orang mengetahui apa tujuan dan pentingnya pekerjaan.	21	20.6	45	44.1	28	27.5	8	7.8	0	0	3.77	75.50	Baik
5	Organisasi ini melebihi (mendahului) organisasi lain dalam teknologi dan metode kerja.	5	4.9	32	31.4	48	47.1	15	14.7	2	2.0	3.23	64.56	Baik
6	Dalam organisasi para bawahan mengorganisasikan pekerjaannya sendiri.	8	7.8	23	22.5	37	36.3	34	33.3	0	0	3.05	60.90	Baik
7	Setiap orang diizinkan untuk menggunakan metode kerjanya sendiri.	8	7.8	49	48.0	24	23.5	21	20.6	0	0	3.43	68.54	Baik
8	Orang-orang berpikir ke depan tiga tahun atau lebih.	5	4.9	49	48.0	25	24.5	22	21.6	1	1.0	3.34	66.84	Baik
9	Orang-orang tidak mengeluh menghadapi situasi yang tidak biasa.	5	4.9	37	36.3	31	30.4	28	27.5	1	1.0	3.17	63.38	Baik
10	Kesalahan (tidak terlalu besar) dapat dimaklumi (ditolerir).	17	16.7	59	57.8	15	14.7	10	9.8	1	1.0	3.79	75.88	Baik
11	Orang-orang diberitahu dan diakui bila mereka mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik.	14	13.7	65	63.7	19	18.6	3	2.9	1	1.0	3.86	77.18	Baik
12	Manajer puncak menginginkan pendapat yang berbeda.	4	3.9	38	37.3	35	34.3	23	22.5	2	2.0	3.19	63.72	Baik
	Profesionalisme	139	11.3	555	45.3	340	27.8	182	14.9	8	0.7	3.52	70.32	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Dimensi profesionalisme, skor rata-ratanya sebesar 3,52 dengan tingkat capaian 70,32 % dan angka ini berada pada kategori baik. Pada item pernyataannya terlihat bahwa item pernyataan “Dalam organisasi para bawahan mengorganisasikan pekerjaannya sendiri” skor rata-ratanya sebesar 3,05 dengan tingkat capaian sebesar 60,90 %, walaupun masih berada pada kategori baik, namun sangat perlu

ditingkatkan karena pada item pernyataan “Organisasi ini berusaha menjadi pionir” skor rata-ratanya sebesar 3,89 dengan tingkat capaian sebesar 77,84 % dan hampir mendekati kategori sangat baik. Jika melihat angka ini, terlihat bahwa para karyawan mempunyai keinginan untuk mengorganisasikan pekerjaannya sendiri dan bukan sepenuhnya diorganisasikan oleh pimpinan.

2. Dimensi Jarak dari Manajemen

Tabel 4.16 Distribusi Frekuensi Dimensi Jarak dari Manajemen

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
13	Dalam organisasi sedikit perhatian terhadap masalah pribadi karyawan.	5	4.9	40	39.2	31	30.4	24	23.5	2	2.0	3.22	64.30	Baik
14	Organisasi hanya mementingkan dan memperhatikan pekerjaan yang dilakukan karyawan.	4	3.9	53	52.0	25	24.5	16	15.7	4	3.9	3.36	67.26	Baik
15	Manajemen sibuk memperhatikan hal-hal kecil.	0	0	32	31.4	14	13.7	48	47.1	8	7.8	2.69	53.74	Cukup
16	Perubahan dipaksakan dengan keputusan manajemen.	2	2.0	19	18.6	28	27.5	42	41.2	11	10.8	2.60	52.02	Cukup
17	Pengambilan keputusan disentralisasikan di puncak.	0	0	25	24.5	35	34.3	29	28.4	13	12.7	2.71	54.08	Cukup
18	Karyawan biasanya tidak pernah dapat mencapai kedudukan manajer puncak.	9	8.8	23	22.5	21	20.6	33	32.4	16	15.7	2.76	55.26	Cukup
19	Kehidupan pribadi orang adalah urusannya sendiri-sendiri.	19	18.6	34	33.3	28	27.5	16	15.7	5	4.9	3.45	69.00	Baik
20	Manajemen puncak tidak menyukai adanya kontradiksi (perbedaan).	2	2.0	40	39.2	40	39.2	16	15.7	4	3.9	3.20	63.94	Baik
21	Keputusan-keputusan penting dibuat oleh perseorangan (individu tertentu).	3	2.9	19	18.6	39	38.2	37	36.3	4	3.9	2.80	56.00	Cukup
22	Manajer mempertahankan orang-orang yang baik untuk departemen (divisi)nya sendiri.	16	15.7	44	43.1	22	21.6	16	15.7	4	3.9	3.51	70.20	Baik
	Jarak dari Manajemen	60	5.9	329	32.2	283	27.8	277	27.2	71	7.0	3.03	60.62	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Untuk dimensi jarak dari manajemen, skor rata-ratanya sebesar 3,03 dengan tingkat capaian 60,62 % dan berada pada kategori baik. Jika dilihat pada item pernyataan “Perubahan dipaksakan dengan keputusan manajemen” yang memiliki

skor rata-rata sebesar 2,60 dengan tingkat capaian sebesar 52,02 % dan item pernyataan “Manajemen sibuk memperhatikan hal-hal kecil” yang memiliki skor rata-rata sebesar 2,69 dengan tingkat capaian sebesar 53,74 %. Nilai ini menunjukkan bahwa perubahan yang dilakukan oleh perusahaan tidak hanya ditentukan oleh keputusan manajemen saja, namun juga dengan persetujuan karyawan. Selain itu, nilai tersebut juga berarti bahwa manajemen tidak hanya sibuk memperhatikan hal-hal kecil saja, namun juga memperhatikan keseluruhan aspek perusahaan. Nilai yang ditunjukkan pada dimensi jarak dari manajemen berbanding terbalik dengan keadaan yang sebenarnya, dalam arti kata jika nilai atau skor rata-ratanya kecil berarti keadaannya baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak ada jarak antara manajemen dengan karyawan sehingga karyawan merasa dilibatkan dan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan-keputusan manajemen.

3. Dimensi Percaya pada Rekan Sekerja

Tabel 4.17 Distribusi Frekuensi Dimensi Percaya pada Rekan Sekerja

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
23	Para anggota bersikap terbuka kepada orang lain.	12	11.8	48	47.1	33	32.4	7	6.9	2	2.0	3.60	72.08	Baik
24	Para anggota bersikap optimis.	15	14.7	58	56.9	24	23.5	4	3.9	1	1.0	3.80	76.08	Baik
25	Para anggota bersikap hangat (ramah) dalam pergaulan.	10	9.8	68	66.7	17	16.7	6	5.9	1	1.0	3.78	75.74	Baik
26	Para anggota berpenampilan rapi.	8	7.8	61	59.8	26	25.5	7	6.9	0	0	3.69	73.70	Baik
27	Para anggota mempunyai inisiatif (prakarsa).	5	4.9	58	56.9	31	30.4	6	5.9	2	2.0	3.57	71.42	Baik
	Percaya pada Rekan Sekerja	50	9.8	293	57.5	131	25.7	30	5.9	6	1.2	3.69	73.82	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Untuk dimensi percaya pada rekan sekerja, skor rata-ratanya sebesar 3,69 dengan tingkat capaian sebesar 73,82 %, berada pada kategori baik dan setiap item pernyataannya menunjukkan tingkat capaian yang baik. Dari kelima item pernyataan, item pertanyaan “Para anggota mempunyai inisiatif (prakarsa)” memiliki skor rata-rata terendah dibandingkan dengan item pernyataan lainnya yaitu sebesar 3,57 dengan tingkat capaian 71,42 %. Walaupun sudah berada pada kategori baik, namun perlu menjadi perhatian bagi pihak perusahaan.

4. Dimensi Keteraturan

Tabel 4.18 Distribusi Frekuensi Dimensi Keteraturan

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
28	Pertemuan (rapat) dilakukan tepat waktu.	5	4.9	56	54.9	32	31.4	9	8.8	0	0	3.56	71.18	Baik
29	Selalu berbicara tentang pekerjaan dan organisasi dengan serius.	14	13.7	48	47.1	37	36.3	2	2.0	1	1.0	3.71	74.16	Baik
30	Manajer puncak mengambil keputusan berdasarkan fakta.	14	13.7	60	58.8	26	25.5	0	0	2	2.0	3.82	76.44	Baik
31	Setiap orang selalu memperhatikan biaya yang dikeluarkan.	8	7.8	62	60.8	25	24.5	5	4.9	2	2.0	3.68	73.50	Baik
32	Setiap departemen memperhatikan aturannya sendiri.	5	4.9	33	32.4	36	35.3	25	24.5	3	2.9	3.12	62.38	Baik
	Keteraturan	46	9.0	259	50.8	156	30.6	41	8.04	8	1.6	3.58	71.54	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Untuk dimensi keteraturan, skor rata-ratanya sebesar 3,58 dengan tingkat capaian sebesar 71,54 % dan berada pada kategori baik. Namun ada item pernyataan yang menjadi perhatian khusus disini yaitu “Setiap departemen memperhatikan aturannya sendiri” yang memiliki skor rata-rata sebesar 3,12 dan tingkat capaian sebesar 62,38 %. Aturan-aturan yang dibuat oleh masing-masing departemen menunjukkan hal-hal yang harus dipatuhi oleh karyawan dalam bekerja, oleh sebab

itu sebaiknya setiap departemen lebih meningkatkan perhatiannya pada aturan-aturan yang mereka buat agar kinerja karyawan tetap terarah dengan baik.

5. Dimensi Permusuhan

Tabel 4.19 Distribusi Frekuensi Dimensi Permusuhan

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
33	Orang-orang dalam organisasi saling merasa curiga dan menyimpan rahasia.	2	2.0	27	26.5	32	31.4	35	34.3	6	5.9	2.84	56.94	Cukup
34	Anggota baru dibiarkan begitu saja untuk menemukan cara kerjanya sendiri.	1	1.0	19	18.6	21	20.6	55	53.9	6	5.9	2.55	50.98	Cukup
35	Sering terjadi kompetisi dan ketidakpercayaan antar departemen.	5	4.9	26	25.5	27	26.5	35	34.3	9	8.8	2.83	56.68	Cukup
36	Karyawan baru membutuhkan waktu lebih dari setahun untuk merasa kerasan (nyaman).	2	2.0	29	28.4	21	20.6	44	43.1	6	5.9	2.77	55.50	Cukup
37	Para anggota organisasi sukar bergaul (menjalin hubungan).	1	1.0	24	23.5	32	31.4	37	36.3	8	7.8	2.74	54.72	Cukup
	Permusuhan	11	2.2	125	24.5	133	26.1	206	40.4	35	6.9	2.75	55.00	Cukup

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Selanjutnya, dimensi permusuhan memiliki skor rata-rata sebesar 2,75 dengan tingkat capaian 55 %. Angka ini berada pada kategori cukup, namun jika dilihat dari beberapa item pernyataan seperti “Orang-orang dalam organisasi saling merasa curiga dan menyimpan rahasia” atau “Anggota baru dibiarkan begitu saja untuk menemukan cara kerjanya sendiri” serta item-item lainnya, angka ini sudah dapat dikatakan baik bagi perusahaan. Nilai yang ditunjukkan pada dimensi permusuhan berbanding terbalik dengan keadaan yang sebenarnya, dalam arti kata jika nilai atau skor rata-ratanya kecil berarti keadaannya baik. Ada item pernyataan yang sebaiknya menjadi perhatian bagi pihak perusahaan yaitu item pernyataan

“Orang-orang dalam organisasi saling merasa curiga dan menyimpan rahasia” yang memiliki skor rata-rata sebesar 2,84 dengan tingkat capaian sebesar 56,94 %, item ini memiliki nilai tertinggi dibandingkan dengan item lainnya, hal ini berarti cukup banyak karyawan yang merasa bahwa antar karyawan atau antara karyawan dengan manajemen terdapat rahasia atau rasa saling curiga, untuk itu ada baiknya perusahaan lebih meningkatkan komunikasi yang efektif atau mengadakan forum secara berkala untuk mendengar aspirasi para karyawan.

6. Dimensi Integrasi

Tabel 4.20 Distribusi Frekuensi Dimensi Integrasi

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
38	Terdapat kesetiaan antara karyawan dan manajemen.	4	3.9	53	52.0	34	33.3	9	8.8	2	2.0	3.47	69.40	Baik
39	Karyawan merasa aman dengan pekerjaannya.	5	4.9	52	51.0	32	31.4	10	9.8	3	2.9	3.45	69.04	Baik
40	Setiap hari selalu ada tantangan-tantangan baru.	3	2.9	52	51.0	32	31.4	11	10.8	4	3.9	3.38	67.64	Baik
41	Kami saling menceritakan sejarah dan keberadaan organisasi kepada pihak lain.	5	4.9	20	19.6	56	54.9	16	15.7	5	4.9	3.04	60.78	Baik
42	Kami merasa bangga dan dihargai.	10	9.8	49	48.0	30	29.4	11	10.8	2	2.0	3.53	70.56	Baik
43	Kerjasama antar departemen terjalin dengan baik.	11	10.8	58	56.9	22	21.6	9	8.8	2	2.0	3.66	73.20	Baik
	Integrasi	38	6.2	284	46.4	206	33.7	66	10.8	18	2.8	3.42	68.42	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Dimensi terakhir dari variabel budaya organisasi ini adalah dimensi integrasi yang memiliki skor rata-rata sebesar 3,42 dengan tingkat capaian 68,42 %, walaupun berada pada kategori baik, namun ada item pernyataan yang perlu menjadi perhatian yaitu “Kami saling menceritakan sejarah dan keberadaan organisasi kepada pihak lain” yang memiliki skor rata-rata sebesar 3,04 dan tingkat capaian 60,78 %, nilai ini

merupakan nilai terendah pada dimensi integrasi. Nilai item pernyataan itu memperlihatkan bahwa karyawan tidak terlalu sering bercerita mengenai sejarah perusahaan dan keberadaan organisasi kepada pihak lain, hal ini berarti perusahaan tidak terlalu memberikan kesan yang baik kepada karyawannya. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya memperlakukan karyawan dengan lebih baik dan menerima segala pendapat karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan agar karyawan merasa dihargai dan juga merasa ikut berperan dalam setiap aktivitas perusahaan.

7. Skor Rata-rata Total Variabel Budaya Organisasi

Tabel 4.21 Skor Rata-rata Total Variabel Budaya Organisasi

No.	Dimensi Budaya Organisasi (X1)	Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
1	Profesionalisme	3.52	70.32	Baik
2	Jarak dari Manajemen	3.03	60.62	Baik
3	Percaya pada Rekan Sekerja	3.69	73.82	Baik
4	Keteraturan	3.58	71.54	Baik
5	Permusuhan	2.75	55.00	Cukup
6	Integrasi	3.42	68.42	Baik
Rata-rata total		3.33	66.57	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian

Dari tabel 4.21 diketahui bahwa skor rata-rata total variabel budaya organisasi yaitu sebesar 3,33 dengan tingkat capaian sebesar 66,57 %. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi termasuk dalam kategori baik. Jika dilihat, seluruh dimensi berada pada kategori baik kecuali dimensi permusuhan. Seperti yang sudah dijelaskan, nilai pada dimensi permusuhan berbanding terbalik dengan keadaan sebenarnya, sehingga walaupun pada tabel diatas nilai dimensi permusuhan masuk

dalam kategori cukup, hal itu berarti keadaan perusahaan sudah baik dan jauh dari hal-hal yang berhubungan dengan permusuhan atau dalam arti lain jarang terjadi konflik di dalam perusahaan. Nilai seluruh dimensi sudah baik, namun perusahaan sebaiknya terus melakukan peningkatan-peningkatan.

4.3.1.3 Kepemimpinan (X₂)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 102 responden yaitu karyawan PT. Daeyu Indonesia melalui penyebaran kuesioner. Variabel Kepemimpinan diukur melalui 12 item pernyataan yang terdiri dari 3 dimensi atau indikator. Selanjutnya distribusi jawaban responden pada masing-masing dimensi dapat disajikan sebagai berikut:

1. Dimensi *Contingent Reward*

Tabel 4.22 Distribusi Frekuensi Dimensi *Contingent Reward*

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	Pimpinan saya memberikan bantuan atas upaya yang saya lakukan.	29	28.4	50	49.0	15	14.7	6	5.9	2	2.0	3.96	79.18	Baik
2	Pimpinan saya mendiskusikan secara spesifik tentang siapa yang bertanggung-jawab dalam mencapai sasaran kinerja.	16	15.7	53	52.0	27	26.5	5	4.9	1	1.0	3.76	75.36	Baik
3	Pimpinan saya menjelaskan tentang apa yang akan didapat oleh seseorang jika tujuan kinerja tercapai.	24	23.5	51	50.0	19	18.6	8	7.8	0	0	3.89	77.78	Baik
4	Pimpinan saya memperlihatkan kepuasan ketika saya memenuhi harapan/ekspektasi.	23	22.5	51	50.0	24	23.5	4	3.9	0	0	3.91	78.16	Baik
	Contingent Reward	92	22.53	205	50.25	85	20.83	23	5.63	3	0.75	3.88	77.63	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Dimensi *contingent reward*, skor rata-ratanya sebesar 3,88 dengan tingkat capaian 77,63 %, angka ini berada pada kategori baik dan seluruh item pernyataannya

memiliki tingkat capaian yang baik pula. Walaupun seluruh item pernyataan memiliki skor yang baik, namun ada item pernyataan yang memiliki skor rata-rata terendah dibandingkan dengan item pernyataan lainnya yaitu item pernyataan “Pimpinan saya mendiskusikan secara spesifik tentang siapa yang bertanggung-jawab dalam mencapai sasaran kinerja” yang memiliki skor rata-rata sebesar 3,76 dengan tingkat capaian sebesar 75,36 %. Hal tersebut sudah dapat dikatakan baik, namun sebaiknya lebih ditingkatkan lagi. Pimpinan harus lebih aktif dalam berdiskusi dengan karyawan dan mengarahkan mereka dalam bekerja agar mencapai sasaran kinerja yang lebih maksimal.

2. Dimensi *Passive Management-By-Exception*

Tabel 4.23 Distribusi Frekuensi Dimensi *Passive Management-By-Exception*

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
5	Pimpinan saya gagal menangani suatu masalah sampai masalah tersebut menjadi serius.	2	2.0	24	23.5	46	45.1	25	24.5	5	4.9	2.93	58.64	Cukup
6	Pimpinan saya menunggu sampai terjadi kesalahan sebelum bertindak.	2	2.0	23	22.5	22	21.6	49	48.0	6	5.9	2.67	53.34	Cukup
7	Pimpinan saya menunjukkan bahwa ia sangat percaya pada “jika sesuatu tidak rusak, jangan diperbaiki.”	4	3.9	21	20.6	28	27.5	44	43.1	5	4.9	2.75	55.10	Cukup
8	Pimpinan saya memperlihatkan bahwa suatu masalah harus menjadi kronis terlebih dahulu sebelum diambil tindakan.	4	3.9	19	18.6	28	27.5	31	30.4	20	19.6	2.57	51.36	Cukup
	Passive Management-By-Exception	12	2.95	87	21.3	124	30.43	149	36.5	36	8.83	2.73	54.61	Cukup

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Untuk dimensi *passive management-by-exception*, skor rata-ratanya sebesar 2,73 dengan tingkat capaian 54,61 %. Skor rata-rata yang ditunjukkan oleh dimensi ini berbanding terbalik dengan keadaan sebenarnya, dalam arti kata semakin kecil

skor rata-ratanya, maka semakin baik kepemimpinan yang diterapkan. Yang perlu menjadi perhatian pada dimensi ini adalah item pernyataan dengan skor rata-rata tertinggi yaitu item pertanyaan “Pimpinan saya gagal menangani suatu masalah sampai masalah tersebut menjadi serius” yang memiliki skor rata-rata sebesar 2,93 dengan tingkat capaian sebesar 58,64 %, hal ini berarti sebagian besar karyawan berpendapat bahwa pimpinan kurang cepat tanggap terhadap terjadinya masalah sampai masalah tersebut menjadi serius. Oleh karena itu, pimpinan sebaiknya lebih meningkatkan perhatiannya terhadap segala masalah.

3. Dimensi *Active Management-By-Exception*

Tabel 4.24 Distribusi Frekuensi Dimensi *Active Management-By-Exception*

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
9	Pimpinan saya memfokuskan perhatian pada ketidakteraturan, kesalahan, pengecualian, dan penyimpangan standar/norma.	6	5.9	33	32.4	47	46.1	12	11.8	4	3.9	3.25	64.98	Baik
10	Pimpinan saya memusatkan perhatiannya secara penuh dalam menghadapi masalah, keluhan, dan kegagalan.	4	3.9	57	55.9	31	30.4	8	7.8	2	2.0	3.52	70.38	Baik
11	Pimpinan saya mengawasi semua kesalahan.	7	6.9	32	31.4	33	32.4	29	28.4	1	1.0	3.15	63.02	Baik
12	Pimpinan saya memerintahkan saya untuk menghadapi kegagalan dalam memenuhi standar.	6	5.9	37	36.3	40	39.2	19	18.6	0	0	3.29	65.90	Baik
	Active Management-By-Exception	23	5.65	159	39.00	151	37.03	68	16.65	7	1.73	3.30	66.07	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Dimensi terakhir dari variabel kepemimpinan ini adalah dimensi *active management-by-exception* yang memiliki skor rata-rata sebesar 3,30 dengan tingkat capaian sebesar 66,07 %, walaupun berada pada kategori baik, namun ada item pernyataan yang perlu menjadi perhatian yaitu “Pimpinan saya mengawasi semua

kesalahan” yang memiliki skor rata-rata sebesar 3,15 dengan tingkat capaian sebesar 63,02 %. Nilai ini merupakan nilai terendah pada dimensi *active management-by-exception*. Nilai item pernyataan itu memperlihatkan bahwa pimpinan tidak mengawasi semua kesalahan, jika keadaan ini terus berlanjut tentunya akan berdampak buruk bagi perusahaan. Oleh sebab itu, pimpinan perlu meningkatkan pengawasannya terhadap segala kesalahan.

4. Skor Rata-rata Total Variabel Kepemimpinan

Tabel 4.25 Skor Rata-rata Total Variabel Kepemimpinan

No.	Dimensi Kepemimpinan (X2)	Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
1	<i>Contingent Reward</i>	3.88	77.63	Baik
2	<i>Passive Management-By-Exception</i>	2.73	54.61	Cukup
3	<i>Active Management-By-Exception</i>	3.30	66.07	Baik
Rata-rata Total		3.30	66.10	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian

Dari tabel 4.25 diketahui bahwa skor rata-rata total variabel kepemimpinan yaitu sebesar 3,30 dengan tingkat capaian sebesar 66,10 %. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan termasuk dalam kategori baik. Jika dilihat, seluruh dimensi berada pada kategori baik kecuali dimensi *Passive Management-By-Exception*. Seperti yang sudah dijelaskan, nilai pada dimensi *Passive Management-By-Exception* berbanding terbalik dengan keadaan sebenarnya, sehingga walaupun pada tabel diatas nilai dimensi *Passive Management-By-Exception* masuk dalam kategori cukup, hal itu berarti bahwa karyawan menilai pimpinan sudah cukup baik dalam menjalankan tugasnya. Meskipun begitu, pimpinan sebaiknya lebih meningkatkan perannya

sebagai seorang pemimpin dengan menerapkan kepemimpinan yang efektif serta cepat tanggap terhadap kemungkinan terjadinya masalah, selain itu pimpinan juga diharapkan untuk lebih meningkatkan komunikasinya dengan para karyawan.

4.3.1.4 Motivasi (X₃)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 102 responden yaitu karyawan PT. Daeyu Indonesia melalui penyebaran kuesioner. Variabel Motivasi diukur melalui 30 item pernyataan yang terdiri dari 5 dimensi atau indikator. Selanjutnya distribusi jawaban responden pada masing-masing dimensi dapat disajikan sebagai berikut:

1. Dimensi Psikologis

Tabel 4.26 Distribusi Frekuensi Dimensi Psikologis

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	Apakah anda merasa semua kebutuhan fisik anda (seperti makanan, minuman, pakaian, perumahan, dll) sudah terpenuhi di dalam hidup anda?	14	13.7	22	21.6	35	34.3	19	18.6	12	11.8	3.07	61.36	Baik
	Psikologis	14	13.7	22	21.6	35	34.3	19	18.6	12	11.8	3.07	61.36	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Dimensi psikologis skor rata-ratanya sebesar 3,07 dengan tingkat capaian sebesar 61,36 %, angka ini berada pada kategori baik walaupun nilainya mendekati kategori cukup. Jika dilihat pada item pertanyaan “Apakah anda merasa semua kebutuhan fisik anda (seperti makanan, minuman, pakaian, perumahan, dll) sudah terpenuhi di dalam hidup anda?” dengan skor rata-rata 3,07 dan tingkat capaian sebesar 61,36% berarti karyawan masih belum cukup merasa bahwa kebutuhan

psikologis mereka sudah terpenuhi, ini sebaiknya menjadi perhatian pihak perusahaan agar lebih meningkatkan kebutuhan psikologis para karyawannya. Perusahaan harus lebih memperhatikan keadaan para karyawannya diluar lingkungan perusahaan, seperti kebutuhan sandang, pangan, dan papan mereka. Jika kebutuhan psikologis mereka tidak terpenuhi dengan baik, hal ini akan berdampak pada turunnya kinerja mereka.

2. Dimensi Keamanan

Tabel 4.27 Distribusi Frekuensi Dimensi Keamanan

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
2	Apakah tempat anda bekerja bebas dari bahaya yang mungkin menyebabkan anda cedera?	6	5.9	18	17.6	47	46.1	23	22.5	8	7.8	2.91	58.20	Cukup
3	Dapatkah atasan anda membahayakan karir anda?	5	4.9	27	26.5	26	25.5	26	25.5	18	17.6	2.75	55.12	Cukup
4	Apakah anda merasa terintimidasi oleh pimpinan anda?	5	4.9	26	25.5	30	29.4	18	17.6	23	22.5	2.73	54.48	Cukup
5	Apakah anda merasa terintimidasi oleh rekan kerja?	2	2.0	24	23.5	34	33.3	22	21.6	20	19.6	2.67	53.34	Cukup
6	Apakah anda merasa aman dalam pekerjaan anda?	19	16.7	29	28.4	43	42.2	11	10.8	2	2.0	3.47	69.46	Baik
7	Apakah anda merasa, diluar pekerjaan anda, kehidupan dan keamanan anda terjamin?	16	15.7	25	24.5	47	46.1	12	11.8	2	2.0	3.40	68.08	Baik
	Keamanan	53	8.35	149	24.33	227	37.10	112	18.3	73	11.92	2.99	59.78	Cukup

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Untuk dimensi keamanan, skor rata-ratanya sebesar 2,99 dengan tingkat capaian 59,78 % berada pada kategori cukup. Sebagian besar item pertanyaan pada dimensi ini berada pada kategori cukup, beberapa item tersebut adalah item pertanyaan “Apakah anda merasa terintimidasi oleh rekan kerja?” yang memiliki skor rata-rata sebesar 2,67 dengan tingkat capaian sebesar 53,34 % dan item pertanyaan

“Apakah anda merasa terintimidasi oleh pimpinan anda?” yang memiliki skor rata-rata sebesar 2,73 dengan tingkat capaian sebesar 54,48 %. Nilai tersebut menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya merasa terintimidasi oleh rekan kerjanya, tetapi juga oleh pimpinannya dan jika keadaan ini terus berlangsung tentunya akan berdampak buruk pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, pimpinan sebaiknya lebih meningkatkan komunikasi yang efektif dengan karyawan serta berusaha untuk lebih mendekati diri secara pribadi maupun profesional dengan para karyawannya.

3. Dimensi Sosial

Tabel 4.28 Distribusi Frekuensi Dimensi Sosial

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
8	Apakah anda memiliki kesempatan untuk mengembangkan persahabatan yang erat dalam pekerjaan ini?	18	17.6	22	21.6	34	33.3	26	25.5	2	2.0	3.27	65.46	Baik
9	Apakah anda memiliki teman di tempat kerja?	34	33.3	32	31.4	17	16.7	16	15.7	3	2.9	3.76	75.30	Baik
10	Apakah ada rasa saling memiliki dalam kelompok di tempat kerja anda?	20	19.6	29	28.4	34	33.3	15	14.7	4	3.9	3.45	68.96	Baik
11	Apakah anda merasa memiliki identitas dalam berkerja di perusahaan ini?	11	10.8	23	22.5	34	33.3	30	29.4	4	3.9	3.07	61.32	Baik
12	Apakah sesama rekan kerja saling membantu?	29	28.4	34	33.3	18	17.6	15	14.7	6	5.9	3.64	72.66	Baik
13	Apakah pimpinan anda memberikan dan mengembangkan rasa saling memiliki terhadap karyawan?	18	17.6	27	26.5	37	36.3	19	18.6	1	1.0	3.41	68.22	Baik
	Sosial	130	21.22	167	27.28	174	28.42	121	19.77	20	3.27	3.43	68.66	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Untuk dimensi sosial, skor rata-ratanya sebesar 3,43 dengan tingkat capaian sebesar 68,66 % dan berada pada kategori baik. Namun ada item pertanyaan yang menjadi perhatian khusus disini yaitu “Apakah anda merasa memiliki identitas dalam berkerja di perusahaan ini?” yang memiliki skor rata-rata dan tingkat capaian terendah dalam dimensi ini yaitu sebesar 3,07 dan 61,32 %. Walaupun berada pada kategori baik, namun perusahaan perlu meningkatkan kepercayaan diri dan keyakinan

diri karyawan agar mereka merasa memiliki identitas dan merasa memiliki peranan di dalam pekerjaannya. Item-item pertanyaan lainnya sudah dalam kategori baik, namun perusahaan masih perlu meningkatkan setiap aspek sosial karyawan agar karyawan lebih termotivasi dan kinerja mereka semakin meningkat.

4. Dimensi Penghargaan

Tabel 4.29 Distribusi Frekuensi Dimensi Penghargaan

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
14	Apakah anda memperoleh rasa harga diri dari pekerjaan anda?	11	10.8	25	24.5	37	36.3	25	24.5	4	3.9	3.14	62.76	Baik
15	Apakah anda mendapatkan rasa hormat dari orang lain dalam pekerjaan Anda?	10	9.8	28	27.5	27	26.5	32	31.4	5	4.9	3.06	61.24	Baik
16	Apakah anda "merasa diinginkan" untuk pengetahuan dan kompetensi profesional yang Anda miliki?	11	10.8	18	17.6	34	33.3	32	31.4	7	6.9	2.94	58.80	Cukup
	Penghargaan	32	10.47	71	23.20	98	32.03	89	29.10	16	5.23	3.05	60.93	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Untuk dimensi penghargaan, skor rata-ratanya sebesar 3,05 dengan tingkat capaian sebesar 60,93 % dan berada pada kategori baik. Namun jika dilihat nilai tersebut merupakan nilai yang mendekati kategori cukup, hal ini terlihat pada item pertanyaan “Apakah anda "merasa diinginkan" untuk pengetahuan dan kompetensi profesional yang Anda miliki?” yang memiliki skor rata-rata sebesar 2,94 dengan tingkat capaian 58,80 % dan merupakan item pertanyaan dengan skor rata-rata terendah pada dimensi ini, hal tersebut sebaiknya menjadi perhatian bagi perusahaan dan berusaha untuk meningkatkan motivasi bagi karyawan agar karyawan merasa yakin bahwa pekerjaan mereka sangat membutuhkan pengetahuan dan kompetensi profesional yang mereka miliki. Pada item pertanyaan “Apakah anda mendapatkan

rasa hormat dari orang lain dalam pekerjaan Anda?” skor rata-ratanya juga cukup rendah yaitu sebesar 3,06 dengan tingkat capaian sebesar 61,24 %.

Karyawan akan lebih termotivasi jika ia merasa berharga bagi orang lain dan juga dihormati oleh orang lain, perusahaan sebaiknya memperhatikan hal ini dengan lebih serius karena dampaknya terhadap kinerja juga cukup besar. Perasaan ingin dihormati merupakan salah satu sifat dasar manusia, sehingga sudah sewajarnya jika karyawan menuntut agar menerima rasa hormat dari orang lain. Selain itu, karyawan juga merasa bahwa jika mereka melakukan pekerjaan dan mendapatkan pengakuan atas pengetahuan dan kompetensi profesionalnya, maka mereka akan lebih termotivasi sehingga kinerja mereka pun akan ikut meningkat. Untuk masalah ini, perusahaan memang dituntut untuk ikut berperan aktif dalam menghargai pekerjaan para karyawannya dan mendorong karyawan agar menciptakan rasa saling menghargai di lingkungan kerja mereka.

5. Dimensi Aktualisasi Diri

Tabel 4.30 Distribusi Frekuensi Dimensi Aktualisasi Diri

No	Item Pertanyaan	Kriteria Pernyataan										Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
17	Apakah anda memiliki rasa pemenuhan diri (perasaan terhadap kesanggupan dalam menggunakan kemampuan diri sendiri)?	8	7.8	26	25.5	34	33.3	28	27.5	6	5.9	3.02	60.36	Baik
18	Apakah anda memperoleh makna penting dari pekerjaan ini?	16	15.7	26	25.5	41	40.2	19	18.6	0	0	3.38	67.66	Baik
19	Apakah anda berpikir anda memiliki bakat dan kemampuan yang cukup untuk melakukan pekerjaan?	15	14.7	26	25.5	39	38.2	20	19.6	2	2.0	3.31	66.26	Baik
20	Apakah perusahaan ini menyediakan sumber daya yang cukup memadai untuk pekerjaan anda?	16	15.7	36	35.3	37	36.3	9	8.8	4	3.9	3.50	70.02	Baik
21	Apakah mudah bagi anda dalam	13	12.7	34	33.3	38	37.3	14	13.7	3	2.9	3.39	67.78	Baik

	memahami pekerjaan?													
22	Apakah pekerjaan anda merupakan kehidupan kedua anda?	13	12.7	35	34.3	35	34.3	17	16.7	2	2.0	3.39	67.80	Baik
23	Apakah anda dapat mengikutsertakan imajinasi kreatif anda pada pekerjaan ini?	5	4.9	19	18.6	38	37.3	37	36.3	3	2.9	2.86	57.26	Cukup
24	Dapatkah anda terlibat dalam kesenangan profesi kreatif?	4	3.9	12	11.8	47	46.1	35	34.3	4	3.9	2.77	55.50	Cukup
25	Apakah pekerjaan anda membantu anda dalam memahami kemampuan dan diri anda sendiri?	7	6.9	23	22.5	48	47.1	21	20.6	3	2.9	3.10	61.98	Baik
26	Apakah anda memperoleh rasa kebebasan dan kekuatan dari pekerjaan anda?	2	2.0	25	24.5	50	49.0	21	20.6	4	3.9	3.00	60.02	Baik
27	Apakah anda merasa pekerjaan anda telah selaras/sesuai di seluruh bidang?	4	3.9	10	9.8	40	39.2	35	34.3	13	12.7	2.58	51.52	Cukup
28	Apakah anda merasa pekerjaan anda membantu anda dalam mencapai tujuan hidup anda?	18	17.6	23	22.5	28	27.5	27	26.5	6	5.9	3.20	63.88	Baik
29	Apakah pekerjaan anda berperan dalam perkembangan kebaikan masyarakat dan negara?	4	3.9	20	19.6	36	35.3	35	34.3	7	6.9	2.79	55.86	Cukup
30	Apakah anda menemukan hubungan antara pekerjaan anda dan perkembangan peradaban/kemasyarakatan?	2	2.0	13	12.7	48	47.1	31	30.4	8	7.8	2.71	54.14	Cukup
	Aktualisasi diri	127	8.89	328	22.96	559	39.16	349	24.44	65	4.54	3.07	61.44	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian, F = Frekuensi

Dimensi terakhir pada variabel motivasi ini adalah aktualisasi diri yang memiliki skor rata-rata sebesar 3,07 dengan tingkat capaian sebesar 61,44 % dan berada pada kategori baik. Nilai ini hampir sama dengan dengan dimensi penghargaan yang nilainya juga mendekati kategori cukup, hal ini terlihat pada item pertanyaan “Apakah anda merasa pekerjaan anda telah selaras/sesuai di seluruh bidang?” yang memiliki skor rata-rata 2,58 dengan tingkat capaian sebesar 51,52 % dan berada pada kategori cukup. Item pertanyaan “Apakah pekerjaan anda berperan dalam perkembangan kebaikan masyarakat dan negara?” dan “Apakah anda menemukan hubungan antara pekerjaan anda dan perkembangan peradaban/kemasyarakatan?” juga memiliki skor rata-rata yang rendah yaitu sebesar 2,79 dan 2,71. Pertanyaan ini mungkin dianggap terlalu jauh kaitannya dengan

pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Pekerjaan yang mereka lakukan merupakan pekerjaan rutin dan terus-menerus serta berada pada ruang lingkup yang kecil yaitu sebatas pabrik saja sehingga mereka tidak sampai berpendapat bahwa pekerjaan mereka berperan penting bagi masyarakat dan negara.

6. Skor Rata-rata Total Variabel Motivasi

Tabel 4.31 Skor Rata-rata Total Variabel Motivasi

No.	Dimensi Motivasi (X3)	Rata-rata Skor	TCR (%)	Kriteria
	Psikologis	3.07	61.36	Baik
	Keamanan	2.99	59.78	Cukup
	Sosial	3.43	68.66	Baik
	Penghargaan	3.05	60.93	Baik
	Aktualisasi diri	3.07	61.44	Baik
Rata-rata total		3.12	62.48	Baik

Sumber: Hasil olah data dengan SPSS 17.0

Keterangan: TC = Tingkat Capaian

Dari tabel 4.31 diketahui bahwa skor rata-rata total variabel motivasi yaitu sebesar 3,12 dengan tingkat capaian sebesar 62,48 %. Hal ini berarti bahwa motivasi termasuk dalam kategori baik. Dimensi Sosial memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3,43 dengan tingkat capaian sebesar 68,66 %, namun angka ini masih terbilang cukup kecil walaupun berada dalam kategori baik. Dimensi keamanan memiliki skor rata-rata terendah dibandingkan dimensi-dimensi lainnya yaitu sebesar 2,99 dengan tingkat capaian sebesar 59,78 %. Perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan faktor keamanan karyawan, baik secara psikologis maupun sosial.

4.3.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Data-data yang telah dikumpulkan selanjutnya akan dianalisis untuk melihat seberapa besar pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal pertama yang harus dilakukan adalah pengujian terhadap data yang telah dikumpulkan melalui analisis instrumen penelitian. Pengujian ini bertujuan untuk melihat apakah instrumen tersebut memenuhi syarat sebagai alat ukur yang baik atau tidak. Instrumen yang baik harus memenuhi sifat valid dan reliabel. Untuk itu maka dilakukanlah pengujian sebagai berikut:

- a. Uji validitas digunakan untuk mengetahui layak (sahih) dan tidaknya pertanyaan. Kriteria keputusannya adalah dengan membandingkan nilai *Corrected Item - Total Correlation* (r_{hitung}) dengan nilai r_{tabel} pada α 0,05. Apabila nilai *Corrected Item - Total Correlation* (r_{hitung}) lebih besar dari r_{tabel} maka indikator dinyatakan valid dan sebaliknya (Pratisto, 2009). Program statistik yang digunakan untuk melakukan uji validitas adalah SPSS versi 17.0.
- b. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan pedoman koefisien *Cronbach's alpha* $\geq 0,6$ (Hair et al., 1998; Sekaran, 2003). Jika nilai *Alpha Cronbach* positif dan lebih besar dari 0,6 maka indikator dapat dikatakan reliabel dan sebaliknya. Program statistik yang digunakan untuk melakukan uji reliabilitas adalah SPSS versi 17.0.

4.3.2.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kinerja

Tabel 4.32 Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja

Instrumen	Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Nilai r tabel (n=102, $\alpha=5\%$)	Kesimpulan
KINERJA	Y1.1	0.582	0,195	Valid
	Y1.2	0.589		Valid
	Y1.3	0.633		Valid
	Y1.4	0.552		Valid
	Y1.5	0.442		Valid
	Y1.6	0.472		Valid
	Y1.7	0.314	0,195	Valid
	Y1.8	0.413		Valid
	Y1.9	0.577		Valid
	Y1.10	0.540		Valid
	Y1.11	0.359		Valid

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Nilai r_{tabel} dapat dilihat pada tabel r pada α 0,05 (5%) dengan *degree of freedom* (df) = n - 2. Jumlah data (n) = 102 maka df = 100. r (0,05;100) pada uji dua arah = 0,195. Setelah dilakukan pengujian, seluruh item pertanyaan dinyatakan valid. Butir-butir pengukuran yang ditampilkan diatas merupakan butir-butir pengukuran yang memenuhi kriteria pengujian validitas karena nilai *corrected item-total correlation* > r_{tabel} (0,195), maka data dinyatakan valid. Setelah data dinyatakan valid, maka pengujian dilanjutkan pada uji reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas variabel kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.33 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Kinerja

Instrumen	Cronbach's Alpha	N of Items	Kesimpulan
Kinerja	.824	11	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Dari hasil uji reliabilitas instrumen kinerja didapatkan hasil bahwa nilai *Cronbach's alpha* sebesar $0,824 \geq 0,6$ maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel.

Setelah hasil uji semua item dinyatakan reliabel, berarti instrumen penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

4.3.2.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Budaya Organisasi

Hasil pengujian validitas untuk variabel budaya organisasi yang diuji masing-masing dimensi yaitu sebagai berikut:

1. Profesionalisme

Tabel 4.34 Hasil Uji Validitas Dimensi Profesionalisme

Dimensi	Item Pertanyaan	Corrected Item- Total Correlation	Nilai r tabel	Kesimpulan
			(n=102, $\alpha=5\%$)	
PROFESIONALISME	X1.1	0.291	0,195	Valid
	X1.2	0.438		Valid
	X1.3	0.313		Valid
	X1.4	0.472		Valid
	X1.5	0.173		Tidak Valid
	X1.6	0.345		Valid
	X1.7	0.409		Valid
	X1.8	0.084		Tidak Valid
	X1.9	0.196		Valid
	X1.10	0.202		Valid
	X1.11	0.260		Valid
	X1.12	0.077		Tidak Valid

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Berdasarkan hasil pengujian validitas 12 item pertanyaan mengenai dimensi profesionalisme, item X1.5, X1.8, dan X1.12 dinyatakan tidak valid karena *Corrected Item - Total Correlation* (r_{hitung}) < 0,195 (r_{tabel}), variabel lainnya dinyatakan valid. Setelah item pertanyaan yang tidak valid tersebut dihilangkan, pengujian dilanjutkan pada uji reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas dimensi profesionalisme adalah sebagai berikut:

Tabel 4.35 Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Profesionalisme

Dimensi	Cronbach's Alpha	N of Items	Kesimpulan
Profesionalisme	.665	9	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Dari hasil uji reliabilitas dimensi profesionalisme didapatkan hasil bahwa nilai Cronbach's alpha sebesar $0,665 \geq 0,6$ maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel. Setelah hasil uji semua item dinyatakan reliabel, berarti instrumen penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

2. Jarak dari Manajemen

Tabel 4.36 Hasil Uji Validitas Dimensi Jarak dari Manajemen

Dimensi	Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Nilai r tabel (n=102, α=5%)	Kesimpulan
JARAK DARI MANAJEMEN	X1.13	0.431	0,195	Valid
	X1.14	0.354		Valid
	X1.15	0.478		Valid
	X1.16	0.519		Valid
	X1.17	0.399		Valid
	X1.18	0.477		Valid
	X1.19	0.329		Valid
	X1.20	0.185		Tidak Valid
	X1.21	0.500		Valid
	X1.22	0.149		Tidak Valid

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Berdasarkan hasil pengujian validitas 10 item pertanyaan mengenai dimensi jarak dari manajemen, item X1.20 dan X1.22 dinyatakan tidak valid karena *Corrected Item - Total Correlation* (r_{hitung}) < 0,195 (r_{tabel}), variabel lainnya dinyatakan valid. Setelah item pertanyaan yang tidak valid tersebut dihilangkan, pengujian dilanjutkan

pada uji reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas dimensi jarak dari manajemen adalah sebagai berikut:

Tabel 4.37 Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Jarak dari Manajemen

Dimensi	Cronbach's Alpha	N of Items	Kesimpulan
Jarak dari Manajemen	.749	8	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Dari hasil uji reliabilitas dimensi jarak dari manajemen didapatkan hasil bahwa nilai Cronbach's alpha sebesar $0,749 \geq 0,6$ maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel. Setelah hasil uji semua item dinyatakan reliabel, berarti instrumen penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

3. Percaya pada Rekan Sekerja

Tabel 4.38 Hasil Uji Validitas Dimensi Percaya pada Rekan Sekerja

Dimensi	Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Nilai r tabel	Kesimpulan
			(n=102, $\alpha=5\%$)	
PERCAYA PADA REKAN SEKERJA	X1.23	0.187	0,195	Tidak Valid
	X1.24	0.542		Valid
	X1.25	0.462		Valid
	X1.26	0.534		Valid
	X1.27	0.499		Valid

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Berdasarkan hasil pengujian validitas 5 item pertanyaan mengenai dimensi percaya pada rekan sekerja, item X1.23 dinyatakan tidak valid karena *Corrected Item - Total Correlation* (r_{hitung}) $< 0,195$ (r_{tabel}), variabel lainnya dinyatakan valid. Setelah item pertanyaan yang tidak valid tersebut dihilangkan, pengujian dilanjutkan pada uji reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas dimensi percaya pada rekan sekerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.39 Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Percaya pada Rekan Sekerja

Dimensi	Cronbach's Alpha	N of Items	Kesimpulan
Percaya pada Rekan Sekerja	.743	4	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Dari hasil uji reliabilitas dimensi percaya pada rekan sekerja didapatkan hasil bahwa nilai Cronbach's alpha sebesar $0,743 \geq 0,6$ maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel. Setelah hasil uji semua item dinyatakan reliabel, berarti instrumen penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

4. Keteraturan

Tabel 4.40 Hasil Uji Validitas Dimensi Keteraturan

Dimensi	Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Nilai r tabel	Kesimpulan
			(n=102, $\alpha=5\%$)	
KETERATURAN	X1.28	-0.160	0,195	Tidak Valid
	X1.29	0.343		Valid
	X1.30	0.535		Valid
	X1.31	0.319		Valid
	X1.32	0.005		Tidak Valid

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Berdasarkan hasil pengujian validitas 5 item pertanyaan mengenai dimensi keteraturan, item X1.28 dan X1.32 dinyatakan tidak valid karena *Corrected Item - Total Correlation* (r_{hitung}) < 0,195 (r_{tabel}), variabel lainnya dinyatakan valid. Setelah item pertanyaan yang tidak valid tersebut dihilangkan, pengujian dilanjutkan pada uji reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas dimensi keteraturan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.41 Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Keteraturan

Dimensi	Cronbach's Alpha	N of Items	Kesimpulan
Keteraturan	.636	3	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Dari hasil uji reliabilitas dimensi keteraturan didapatkan hasil bahwa nilai Cronbach's alpha sebesar $0,636 \geq 0,6$ maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel. Setelah hasil uji semua item dinyatakan reliabel, berarti instrumen penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

5. Permusuhan

Tabel 4.42 Hasil Uji Validitas Dimensi Permusuhan

Dimensi	Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Nilai r tabel	Kesimpulan
			(n=102, $\alpha=5\%$)	
PERMUSUHAN	X1.33	0.673	0,195	Valid
	X1.34	0.661		Valid
	X1.35	0.766		Valid
	X1.36	0.623		Valid
	X1.37	0.494		Valid

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Berdasarkan hasil pengujian validitas 5 item pertanyaan mengenai dimensi permusuhan, seluruh item dinyatakan valid karena *Corrected Item - Total Correlation* (r_{hitung}) > 0,195 (r_{tabel}). Selanjutnya pengujian dilanjutkan pada uji reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas dimensi keteraturan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.43 Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Permusuhan

Dimensi	Cronbach's Alpha	N of Items	Kesimpulan
Permusuhan	.839	5	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Dari hasil uji reliabilitas dimensi permusuhan didapatkan hasil bahwa nilai Cronbach's alpha sebesar $0,839 \geq 0,6$ maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel. Setelah hasil uji semua item dinyatakan reliabel, berarti instrumen penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

6. Integrasi

Tabel 4.44 Hasil Uji Validitas Dimensi Integrasi

Dimensi	Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Nilai r tabel	Kesimpulan
			(n=102, $\alpha=5\%$)	
INTEGRASI	X1.38	0.341	0,195	Valid
	X1.39	0.437		Valid
	X1.40	0.398		Valid
	X1.41	0.128		Tidak Valid
	X1.42	0.455		Valid
	X1.43	0.367		Valid

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Berdasarkan hasil pengujian validitas 5 item pertanyaan mengenai dimensi integrasi, item X1.41 dinyatakan tidak valid karena *Corrected Item - Total Correlation* (r_{hitung}) $< 0,195$ (r_{tabel}), variabel lainnya dinyatakan valid. Setelah item pertanyaan yang tidak valid tersebut dihilangkan, pengujian dilanjutkan pada uji reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas dimensi integrasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.45 Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Integrasi

Dimensi	Cronbach's Alpha	N of Items	Kesimpulan
Integrasi	.660	5	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Dari hasil uji reliabilitas dimensi integrasi didapatkan hasil bahwa nilai Cronbach's alpha sebesar $0,660 \geq 0,6$ maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel.

Setelah hasil uji semua item dinyatakan reliabel, berarti instrumen penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

4.3.2.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kepemimpinan

Hasil pengujian validitas untuk variabel kepemimpinan dilakukan dengan menguji masing-masing dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. *Contingent Reward*

Tabel 4.46 Hasil Uji Validitas Dimensi Contingent Reward

Dimensi	Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Nilai r tabel	Kesimpulan
			(n=102, α=5%)	
CONTINGENT REWARD	X2.1	0.576	0,195	Valid
	X2.2	0.583		Valid
	X2.3	0.640		Valid
	X2.4	0.631		Valid

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Berdasarkan hasil pengujian validitas 4 item pertanyaan mengenai dimensi *contingent reward*, seluruh item dinyatakan valid karena *Corrected Item - Total Correlation* (r_{hitung}) > 0,195 (r_{tabel}). Selanjutnya pengujian dilanjutkan pada uji reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas dimensi *contingent reward* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.47 Hasil Uji Reliabilitas Dimensi Contingent Reward

Dimensi	Cronbach's Alpha	N of Items	Kesimpulan
Contingent Reward	.795	4	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Dari hasil uji reliabilitas dimensi *contingent reward* didapatkan hasil bahwa nilai Cronbach's alpha sebesar $0,795 \geq 0,6$ maka instrumen tersebut dinyatakan

reliabel. Setelah hasil uji semua item dinyatakan reliabel, berarti instrumen penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

2. *Passive Management-by-exception*

Tabel 4.48 Hasil Uji Validitas Dimensi *Passive Management-by-exception*

Dimensi	Item Pertanyaan	Corrected Item- Total Correlation	Nilai r tabel	Kesimpulan
			(n=102, α=5%)	
PASSIVE MANAGEMENT-BY- EXCEPTION	X2.5	0.679	0,195	Valid
	X2.6	0.836		Valid
	X2.7	0.668		Valid
	X2.8	0.662		Valid

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Berdasarkan hasil pengujian validitas 4 item pertanyaan mengenai dimensi *passive management-by-exception*, seluruh item dinyatakan valid karena *Corrected Item - Total Correlation* (r_{hitung}) > 0,195 (r_{tabel}). Selanjutnya pengujian dilanjutkan pada uji reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas dimensi *passive management-by-exception* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.49 Hasil Uji Reliabilitas Dimensi *Passive Management-By-Exception*

Dimensi	Cronbach's Alpha	N of Items	Kesimpulan
Passive Management-by-exception	.859	4	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Dari hasil uji reliabilitas dimensi *passive management-by-exception* didapatkan hasil bahwa nilai Cronbach's alpha sebesar $0,859 \geq 0,6$ maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel. Setelah hasil uji semua item dinyatakan reliabel, berarti instrumen penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

3. *Active Management-by-exception*

Tabel 4.50 Hasil Uji Validitas Dimensi *Active Management-by-exception*

Dimensi	Item Pertanyaan	Corrected Item- Total Correlation	Nilai r tabel	Kesimpulan
			(n=102, α=5%)	
ACTIVE MANAGEMENT- BY-EXCEPTION	X2.9	0.461	0,195	Valid
	X2.10	0.406		Valid
	X2.11	0.404		Valid
	X2.12	0.382		Valid

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Berdasarkan hasil pengujian validitas 4 item pertanyaan mengenai dimensi *active management-by-exception*, seluruh item dinyatakan valid karena *Corrected Item - Total Correlation* (r_{hitung}) > 0,195 (r_{tabel}). Selanjutnya pengujian dilanjutkan pada uji reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas dimensi *active management-by-exception* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.51 Hasil Uji Reliabilitas Dimensi *Active Management-By-Exception*

Dimensi	Cronbach's Alpha	N of Items	Kesimpulan
Active Management-by-exception	.632	4	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Dari hasil uji reliabilitas dimensi *active management-by-exception* didapatkan hasil bahwa nilai Cronbach's alpha sebesar $0,632 \geq 0,6$ maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel. Setelah hasil uji semua item dinyatakan reliabel, berarti instrumen penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

4.3.2.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Motivasi

Hasil pengujian validitas untuk instrumen motivasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.52 Hasil Uji Validitas Instrumen Motivasi

Dimensi	Item Pertanyaan	Corrected Item- Total Correlation	Nilai r tabel	Kesimpulan
			(n=102, α=5%)	
PSIKOLOGIS	X3.1	0.583	0,195	Valid
KEAMANAN	X3.2	0.46	0,195	Valid
	X3.3	-0.22		Tidak Valid
	X3.4	-0.344		Tidak Valid
	X3.5	-0.469		Tidak Valid
	X3.6	0.231		Valid
	X3.7	0.27		Valid
SOSIAL	X3.8	0.545	0,195	Valid
	X3.9	0.531		Valid
	X3.10	0.463		Valid
	X3.11	0.557		Valid
	X3.12	0.506		Valid
	X3.13	0.521		Valid
PENGHARGAAN	X3.14	0.561	0,195	Valid
	X3.15	0.608		Valid
	X3.16	0.457		Valid
AKTUALISASI DIRI	X3.17	0.358	0,195	Valid
	X3.18	0.36		Valid
	X3.19	0.366		Valid
	X3.20	0.464		Valid
	X3.21	0.588		Valid
	X3.22	0.287		Valid
	X3.23	0.274		Valid
	X3.24	0.296		Valid
	X3.25	0.588		Valid
	X3.26	0.511		Valid
	X3.27	0.472		Valid
	X3.28	0.674		Valid
	X3.29	0.42		Valid
	X3.30	0.344		Valid

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Berdasarkan hasil pengujian validitas 30 item pertanyaan mengenai instrumen motivasi, item X3.3, X3.4, dan X3.5 dinyatakan tidak valid karena *Corrected Item - Total Correlation* (r_{hitung}) < 0,195 (r_{tabel}), variabel lainnya dinyatakan valid. Setelah item pertanyaan yang tidak valid tersebut dihilangkan, pengujian

dilanjutkan pada uji reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas instrumen motivasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.53 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Motivasi

Instrumen	Cronbach's Alpha	N of Items	Kesimpulan
Motivasi	.901	27	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS 17.0

Dari hasil uji reliabilitas instrumen motivasi didapatkan hasil bahwa nilai Cronbach's alpha sebesar $0,901 \geq 0,6$ maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel. Setelah hasil uji semua item dinyatakan reliabel, berarti instrumen penelitian layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

4.3.3 Analisis Regresi Linier berganda

Pada penelitian ini digunakan metode analisis yaitu analisis regresi linear berganda yang dimaksudkan untuk membuktikan dan menguji hipotesis yaitu ada atau tidak adanya pengaruh variabel budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Daeyu Indonesia. Perhitungan analisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan ini menggunakan bantuan SPSS 17.0 for windows. Budaya organisasi (X_1), Kepemimpinan (X_2), dan Motivasi (X_3) merupakan variabel independen. Sedangkan Kinerja karyawan (Y) merupakan variabel dependen. Teknik analisa regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui besarnya perubahan variabel dependen yang disebabkan oleh variabel independen. Nilai hasil perhitungan adalah seperti yang terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.54 Hasil Uji Regresi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	17.894	9.009		1.986	.050
	budaya organisasi	.060	.051	.111	1.171	.244
	kepemimpinan	.006	.117	.005	.047	.962
	motivasi	.145	.038	.359	3.789	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Bentuk persamaan regresi linier berganda yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 17,894 + 0,060 X_1 + 0,006 X_2 + 0,145 X_3$$

Dari persamaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Koefisien regresi variabel budaya organisasi (X_1) sebesar 0,060, mempunyai hubungan positif, artinya semakin baik budaya organisasi maka kinerja karyawan semakin meningkat.
2. Koefisien regresi variabel kepemimpinan (X_2) sebesar 0,006, mempunyai hubungan positif, artinya semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.
3. Koefisien regresi variabel motivasi (X_3) sebesar 0,145, mempunyai hubungan positif, artinya motivasi mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan. Dimana semakin efektif motivasi yang diberikan, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

4.3.4 Pengujian Hipotesis

4.3.4.1 Uji F (Pengujian Hipotesis secara Simultan)

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama. Hasil perhitungan regresi secara simultan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.55 Hasil Analisis Regresi secara Simultan

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	417.485	3	139.162	5.460	.002 ^a
	Residual	2497.691	98	25.487		
	Total	2915.176	101			

a. Predictors: (Constant), motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja

Pada tabel di atas F hitung digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Caranya dengan membandingkan F hitung tersebut dengan F tabel. Jika F hitung > F tabel dan nilai signifikansi < 0,05 maka secara simultan variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat dan sebaliknya.

- **F Hitung = 5,460**

- F Tabel dapat dilihat pada α 0,05 dengan

derajat bebas pembilang = Jumlah variabel (k) - 1 = 4 - 1 = 3

derajat penyebut = Jumlah data (n) – jumlah variabel (k) = 102 – 4

= 98

F Tabel 0,05 (3 ; 98) = 2,70

Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, yaitu $5,460 > 2,70$ dan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.4.2 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi adalah besaran yang menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai R square (R^2) yang dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.56 Koefisien Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.378 ^a	.143	.117	5.048	2.164

a. Predictors: (Constant), motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Hasil pengolahan SPSS

Tabel *Model Summary* diatas menerangkan besarnya koefisien determinasi (R^2) yaitu 0,143 atau 14,3%, artinya bahwa 14,3% variasi variabel Kinerja karyawan PT. Daeyu Indonesia dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi, sedangkan 85,7% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini.

4.3.4.3 Uji t (Uji Hipotesis secara Parsial)

Uji parsial digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis 1, 2, dan 3 di dalam penelitian ini. Pengujian parsial tersebut dilakukan dengan melihat nilai taraf signifikansi, apabila taraf signifikansi di bawah 0,05 maka hipotesis diterima, namun jika sebaliknya jika taraf signifikansi di atas 0,05 maka hipotesis ditolak.

Tabel 4.57 Hasil Uji Regresi Variabel Independen
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	17.894	9.009		1.986	.050
	budaya organisasi	.060	.051	.111	1.171	.244
	kepemimpinan	.006	.117	.005	.047	.962
	motivasi	.145	.038	.359	3.789	.000

a. Dependent Variable: kinerja

1. Uji Hipotesis 1 (H_1)

Perumusan hipotesis:

$H_0 : \beta_i = 0$ Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_a : \beta_i > 0$ Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Dari tabel 4.57 terlihat bahwa nilai t hitung untuk variabel budaya organisasi adalah sebesar 1,171 dengan taraf signifikansi sebesar 0,244. Taraf signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga hal ini menunjukkan bahwa hipotesis dalam

penelitian ini menerima H_0 dan menolak H_a . Dalam arti kata, hipotesis H_1 adalah "Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan".

2. Uji Hipotesis 2 (H_2)

Perumusan hipotesis:

$H_0 : \beta_i = 0$ Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_a : \beta_i > 0$ Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Dari tabel 4.57 terlihat bahwa nilai t hitung untuk variabel kepemimpinan adalah sebesar 0,047 dengan taraf signifikansi sebesar 0,962. Taraf signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga hal ini menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima H_0 dan menolak H_a . Dalam arti kata, hipotesis H_2 adalah "Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan".

3. Uji Hipotesis 3 (H_3)

Perumusan hipotesis:

$H_0 : \beta_i = 0$ Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_a : \beta_i > 0$ Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Dari tabel 4.57 terlihat bahwa nilai t hitung untuk variabel motivasi adalah sebesar 3,789 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Taraf signifikansi tersebut

lebih kecil dari 0,05 sehingga hal ini menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a . Dalam arti kata, hipotesis H_3 adalah "Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan".

4.4 Pembahasan

Setelah melakukan pengujian secara statistik, dapat terlihat bahwa secara individu (parsial) variabel bebas budaya organisasi dan variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang diberikan oleh ketiga variabel bebas tersebut bernilai positif, hal ini berarti bahwa semakin tinggi budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai pengaruh masing-masing variabel.

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian hipotesis (H_1) telah dibuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 1,171 dengan taraf signifikansi sebesar 0,244 yang lebih besar dari 0,05, dengan demikian H_0 diterima dan H_a ditolak. Hasil pengujian ini secara statistik telah membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Daeyu Indonesia. Hal ini berbeda dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Tjahjono & Gunarsih (2001) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Banyak faktor yang menyebabkan tidak berpengaruhnya budaya organisasi terhadap kinerja secara signifikan. Pertama, dari pengisian kuesioner oleh responden didapatkan bahwa mayoritas pendidikan terakhir responden hanya pada tingkat SD/SMP/SMU saja yakni sebesar 82,35%. Pada umumnya, orang-orang yang berpendidikan SD/SMP/SMU tidak terlalu memperdulikan bagaimana penerapan budaya organisasi di perusahaan tempat mereka bekerja dibandingkan dengan orang-orang yang berpendidikan Sarjana atau Diploma. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya pemahaman mengenai budaya organisasi dan juga karena bagian tugas mereka yang hanya berada pada level bawah sehingga mereka beranggapan bahwa penghasilan atau bonus/*reward* lebih mempengaruhi kinerja mereka secara signifikan.

Faktor yang kedua disebabkan oleh mayoritas responden yaitu sebesar 68,63% ternyata sudah menikah. Hal ini menunjukkan bahwa orang-orang yang sudah menikah, terutama melihat pada pendidikan terakhir dan bagian tugas responden PT. Daeyu Indonesia, lebih berfokus pada bagaimana mereka dapat menghidupi keluarga dan memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga mereka otomatis hanya berpikir bahwa penghasilan yang mereka dapatkan lebih penting dibandingkan dengan berpikir bagaimana harus menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan.

Faktor lainnya dikarenakan mayoritas karyawan PT. Daeyu Indonesia merupakan karyawan kontrak yang mempunyai masa kerja yang cukup singkat. Walaupun beberapa karyawan mendapatkan perpanjangan masa kontrak, namun sebagai karyawan kontrak mereka telah terbiasa dengan masa kerja yang singkat sehingga ketika mereka baru pada tahap menyesuaikan diri dengan budaya organisasi,

masa kerja kontrak mereka sudah habis. Atas dasar itulah, budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kedua (H_2) telah dibuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 0,047 dengan taraf signifikansi sebesar 0,962 yang lebih besar dari 0,05, dengan demikian H_0 diterima dan H_a ditolak. Hasil pengujian ini secara statistik telah membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Daeyu Indonesia. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyuddin dan Djumino (2002) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sama halnya dengan variabel budaya organisasi, variabel kepemimpinan juga tidak berpengaruh secara signifikan karena disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor pertama adalah teori kepemimpinan yang digunakan pada penelitian ini adalah teori kepemimpinan transaksional dimana teori tersebut lebih menggambarkan bagaimana pemimpin dapat mengenali kebutuhan karyawan seperti memberikan imbalan atau penghargaan tertentu jika karyawan mampu memenuhi harapan pemimpin, bagaimana seorang pemimpin dapat menegakkan aturan-aturan untuk menghindari kesalahan, bagaimana seorang pemimpin memantau kinerja karyawannya serta mengambil tindakan korektif terhadap penyimpangan standar kinerja. Gambaran tersebut lebih relevan untuk menggambarkan kepemimpinan manajemen puncak

seperti direktur atau manajer. Mayoritas responden memberikan penilaiannya terhadap kepemimpinan *leader/supervisor* PT. Daeyu Indonesia, bukan terhadap manajemen puncak seperti direktur atau manajer sehingga teori kepemimpinan tersebut tidak sesuai dengan praktek yang dijalankan di PT. Daeyu Indonesia.

Faktor kedua yaitu mayoritas karyawannya merupakan karyawan kontrak. Mereka terbiasa untuk bekerja dengan masa kerja yang singkat walaupun terdapat banyak karyawan yang mengalami perpanjangan kontrak kerja. Masa kerja yang singkat serta pekerjaan yang sangat rutin (terus-menerus) membuat karyawan memfokuskan perhatiannya pada pekerjaan saja tanpa memperdulikan seperti apa kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan mereka. Hal tersebut sebaiknya menjadi perhatian dari pimpinan agar lebih meningkatkan komunikasi serta mendekatkan diri dengan para karyawannya. Namun demikian, secara keseluruhan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya peningkatan nilai variabel tidak hanya pada faktor kepemimpinan saja tetapi secara berkesinambungan faktor budaya organisasi dan motivasi juga harus ditingkatkan secara bersama-sama sehingga kinerja karyawan PT. Daeyu Indonesia juga dapat ditingkatkan.

3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ketiga (H_3) telah dibuktikan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 3,789 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil pengujian ini secara statistik telah

membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Daeyu Indonesia. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyuddin & Djumino (2002) yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga jika motivasi kerja ditingkatkan maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Variabel motivasi menunjukkan hasil yang berbeda dengan variabel budaya organisasi dan variabel kepemimpinan. Motivasi ternyata mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, diantaranya mayoritas karyawan merupakan karyawan kontrak dengan masa kerja yang cukup singkat, pendidikan terakhir yang hanya berada pada tingkat SD/SMP/SMU, lebih dari 50% responden sudah menikah, dan jenis pekerjaan mereka merupakan pekerjaan rutin. Melihat data-data tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan lebih mementingkan bagaimana memenuhi kebutuhan hidup mereka dengan beranggapan penghasilan/gaji lebih penting dibandingkan dengan pemahaman mengenai bagaimana harus menyesuaikan serta menerapkan budaya organisasi atau menilai sejauh mana efektivitas kepemimpinan pimpinan mereka. Motivasi dinilai lebih berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga perusahaan sebaiknya terus mempertahankannya dan diharapkan dapat lebih meningkatkannya lagi seperti halnya dengan perlunya peningkatan terhadap penerapan budaya organisasi dan kepemimpinan.

4.5 Implikasi

Temuan dalam penelitian ini mempunyai beberapa implikasi penting bagi manajemen untuk meningkatkan pemahaman mengenai pentingnya budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Daeyu Indonesia. Implikasi tersebut antara lain:

1. Pada penelitian ini ditemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan pada salah satu dimensi budaya organisasi yaitu "jarak dari manajemen" memiliki tingkat capaian yang masuk dalam kategori baik, namun terendah dibandingkan dimensi-dimensi lainnya. Terutama pada item pernyataan "Perubahan dipaksakan dengan keputusan manajemen" yang hanya memiliki tingkat capaian sebesar 52,02%.

Salah satu penyebabnya adalah mayoritas karyawan PT. Daeyu Indonesia merupakan karyawan kontrak yang memiliki masa kerja yang terbatas sesuai dengan perjanjian kerjanya sehingga dengan masa kerja yang biasanya berkisar antara 1-2 tahun tidak membuat karyawan merasa bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja mereka. Dengan melihat hasil ini, maka diharapkan PT. Daeyu Indonesia dapat lebih memperhatikan aspirasi para karyawannya, tidak hanya karyawan tetap tetapi juga karyawan kontrak, bila perusahaan hendak melakukan perubahan-perubahan dan tidak hanya terpusat pada keputusan manajemen saja.

2. Pada penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan pada salah satu dimensi kepemimpinan yaitu mengenai "*active management-by-exception*" memiliki tingkat capaian yang masuk dalam kategori baik, namun terendah dibandingkan dimensi-dimensi lainnya.

Terutama pada item pernyataan "Pimpinan saya mengawasi semua kesalahan" yang memiliki tingkat capaian sebesar 63,02%.

Pimpinan memiliki kewajiban untuk mengawasi semua kesalahan yang terjadi di perusahaan, namun adakalanya karyawan berpendapat bahwa pimpinan hanya berfokus pada kesalahan saja dan tidak pernah memberikan apresiasi atas kinerja karyawan. Hal ini sebaiknya menjadi perhatian khusus bagi pimpinan untuk lebih bersikap apresiatif apabila karyawan mempunyai kinerja yang baik sehingga karyawan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

3. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan pada salah satu dimensi motivasi mengenai "keamanan" memiliki tingkat capaian yang masuk dalam kategori cukup dan terendah dibandingkan dimensi-dimensi lainnya. Terutama pada item pernyataan "Apakah anda merasa terintimidasi oleh rekan kerja?" yang hanya memiliki tingkat capaian sebesar 53,34%.

Keamanan merupakan salah satu faktor penting di dalam perusahaan, namun hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan merasa terintimidasi oleh rekan kerjanya sendiri. Jika karyawan terus saling menintimidasi satu sama lain, maka hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan serta dapat berakibat pada timbulnya konflik antar karyawan. Oleh karena itu, pimpinan harus mengajak karyawan untuk menciptakan kondisi kerja yang harmonis serta komunikasi yang efektif antara pimpinan dengan karyawan dan antar karyawan itu sendiri untuk mencegah terjadinya konflik.

4. Dimensi kinerja mengenai "kualitas kerja" memiliki tingkat capaian yang masuk dalam kategori cukup dan terendah dibandingkan dimensi-dimensi lainnya. Terutama pada item pernyataan "Standar kualitas saya melebihi standar kualitas resmi yang ada" yang memiliki tingkat capaian sebesar 64,38%, sehingga diharapkan agar PT. Daeyu Indonesia lebih meningkatkan standar kualitas para karyawannya, misalnya dengan memotivasi karyawan melalui pemberian reward atau berbagai pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Namun, dimensi "kemampuan" memiliki tingkat capaian tertinggi dibandingkan dimensi-dimensi lainnya yaitu sebesar 75.28%. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Daeyu Indonesia telah memiliki kemampuan yang baik dalam melakukan pekerjaannya, untuk itu hal ini perlu dipertahankan dan ada baiknya lebih ditingkatkan lagi.

BAB V

PENUTUP

Pada bab ini akan dijelaskan tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menggunakan empat (4) variabel, yaitu budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi sebagai variabel independen serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan PT. Daeyu Indonesia dengan menyebarkan kuesioner kepada 102 karyawan PT. Daeyu Indonesia. Data-data tersebut diolah dengan menggunakan SPSS 17.0 for Windows.

Faktor budaya organisasi pada karyawan PT. Daeyu Indonesia tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan, maka hal tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan mempunyai pengaruh yang positif namun tidak signifikan. Karyawan beranggapan bahwa budaya organisasi bukanlah faktor kuat yang menentukan kinerja mereka.

Kemudian, faktor kepemimpinan juga dinilai tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Daeyu Indonesia. Salah satu penyebabnya adalah jumlah karyawan kontrak yang lebih banyak dari karyawan tetap. Karyawan kontrak memiliki jangka waktu tertentu ketika bekerja di perusahaan

tersebut sehingga kurang berinteraksi dengan pimpinan karena singkatnya masa kerja mereka. Pada penelitian ini, karyawan kontrak yang dijadikan sampel berjumlah 55 orang dan jumlah tersebut sudah dapat dikatakan cukup untuk menggambarkan pendapat mereka tentang pimpinan.

Selanjutnya, faktor motivasi memperlihatkan hasil yang berbeda dengan budaya organisasi dan kepemimpinan. Motivasi mempengaruhi kinerja karyawan PT. Daeyu Indonesia secara langsung. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Para karyawan menganggap bahwa motivasi yang diberikan selama ini sudah sesuai dengan yang mereka butuhkan sehingga mereka merasa dapat meningkatkan kinerja mereka.

5.2 Keterbatasan Penelitian dan Saran

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan penelitian antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menggunakan sampel karyawan PT Daeyu Indonesia dan perusahaan tersebut adalah perusahaan yang bergerak pada industri *garment* yang hasil produksinya diorientasikan 100% untuk ekspor. Hal ini mempersempit hasil penelitian, dimana hasil penelitian yang telah didapatkan hanya terbatas pada perusahaan yang bergerak pada industri *garment* saja. Diharapkan pada penelitian selanjutnya digunakan sampel yang lebih heterogen dengan meneliti perusahaan yang bergerak di bidang industri yang berbeda.
2. Banyak faktor lain yang memungkinkan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini hanya berfokus pada pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan,

dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Daeyu Indonesia. Diharapkan pada penelitian selanjutnya diciptakan model yang lebih kompleks dalam menjelaskan hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Pimpinan PT. Daeyu Indonesia hendaknya lebih meningkatkan kemampuannya dalam memimpin perusahaan terutama dalam memotivasi karyawan, berkomunikasi secara efektif dan komunikatif, serta menciptakan kondisi kerja yang harmonis, walaupun menurut penelitian ini secara keseluruhan kepemimpinannya sudah baik.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire*. Lincoln, NE: Mindgarden, Inc.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Basic Books.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1990. *Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond*. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1993. *Transformational Leadership: A Response to Critiques*. In M. M. Chambers & R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (pp. 49-80). San Diego: Academic Press.
- Bernardin, H. John. 2003. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Boone, Louis E. dan Kurtz, David L. 2001. *Pengantar Bisnis Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2008. *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)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*,

Vol. 10, No. 2, September 2008: 124-135. Surabaya: Pasca Sarjana Universitas
17 Agustus.

Dessler, Gary. 1995. *Manajemen Personalia Edisi Ketiga*. Jakarta: Erlangga.

Dubrin, Andrew J. 2006. *The Complete Ideal's guides: Leadership Edisi Kedua*.
Jakarta: Prenada.

Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 1996. *Organisasi,
Perilaku, Struktur, Proses, (Alih Bahasa Nunuk Adiarni)*. Jakarta: Penerbit
Binarupa Aksara.

Hair, Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 1998. *Multivariate Data
Analysis. 5th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan
Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hater, J. J., & Bass, B. M. 1988. *Superiors' Evaluations and Subordinates'
Perceptions of Transformational and Transactional Leadership*. *Journal of
Applied Psychology*, 73, 4, 695-702.

Hofstede, Geert. 1991. *Cultures and Organizations: Software of The Mind*. London:
McGraw-Hill Book Company.

Hofstede, Geert, Michael Harris Bond, and Chung-Leung Luk. 1993. *Individual
Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels
of Analysis*. *Organization Studies*, 14/4, 483-503.

Iensufiie, Tikno. 2010. *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta:
ESENSI, divisi Penerbit Erlangga.

- Janssen, Onne. 2001. *Fairness Perceptions As A Moderator In The Curvilinear Relationships Between job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction*. Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 5, 1039-1050.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. 2004. *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of Their Relative Validity*. Journal of Applied Psychology, 89, 5, 755-768.
- Lubis, Taufik. 2011. *Pengaruh Budaya Perusahaan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Astra Credit Companies (ACC) Cabang Padang*. Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
- Luthans, Fred. 1998. *Organization Behavior*. International Edition, Sixth Edition. Singapore: Mc Graw-Hill.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- McKenna, E & Beech, N. 1995. *The Essence of Human Resource Management*. Hemel Hempstead: Prentice Hall International Ltd.
- Northouse, Peter G. 2003. *Leadership: Theory and Practice*. New Delhi: Response Books.
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi Yogya.
- Pratisto, Arif. 2009. *Statistik Menjadi Mudah dengan SPSS 17*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh*. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Schuler, Randall S. & Jackson, Susan E. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21 Edisi Keenam Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons, Inc.
- Uma. 2006. *Research Methods for Bussiness*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sharplin, A. 1995. *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Shoura, Max Maher & Singh, Amarjit. 1998. *Motivation Parameters for Engineering Managers Using Maslow's Theory*. Journal of Management In Engineering, dalam situs <http://classes.engr.oregonstate.edu/mime/winter2011/ie366001/Bibliography/Motivation%20parameters%20for%20engineering%20managers%20using%20Maslow%27s%20theory.pdf> diakses tanggal 9 September 2011.
- Stoner, James A.F. 1996. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, James A.F. & Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 1996. *Manajemen*. Edisi Indonesia, Alih Bahasa Alexander Sindoro. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Sudjana, Nana. 1986. *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar baru.
- Tjahjono, Binawan Nur dan Gunarsih, Tri. 2001. Jurnal. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina*

Marga Propinsi Jawa Tengah, dalam situs www.eprints.ums.ac.id/915/ diakses tanggal 3 Februari 2011.

Wahyuddin, M dan A., Djumino. 2002. Jurnal. *Analisis Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Wonogiri*, dalam situs www.eprints.ums.ac.id/126/ diakses tanggal 2 Februari 2011.

Washington, Rynetta R. 2007. *Empirical Relationships Among Servant, Transformational, and Transactional Leadership: Similarities, Differences, and Correlations with Job Satisfaction and Organizational Commitment*. ProQuest Information and Learning Company.

LAMPIRAN 1. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Variabel Kinerja

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	102	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	36.43	23.555	.582	.801
Y1.2	36.49	23.500	.589	.800
Y1.3	36.68	22.934	.633	.795
Y1.4	37.08	23.281	.552	.803
Y1.5	36.50	24.569	.442	.814
Y1.6	37.02	23.821	.472	.812
Y1.7	36.60	25.431	.314	.826
Y1.8	36.59	24.839	.413	.816
Y1.9	36.41	24.918	.577	.805
Y1.10	36.53	24.766	.540	.806
Y1.11	36.62	25.407	.359	.821

Variabel Budaya Organisasi

1. Dimensi Profesionalisme

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	102	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.665	9

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	38.33	17.413	.291	.591
X1.2	38.35	16.805	.438	.566
X1.3	38.60	17.470	.313	.588
X1.4	38.45	16.052	.472	.553
X1.5	39.00	18.158	.173	.613
X1.6	39.18	16.563	.345	.579
X1.7	38.79	16.264	.409	.565
X1.8	38.88	18.600	.084	.632
X1.9	39.06	17.699	.196	.610
X1.10	38.43	17.832	.202	.608
X1.11	38.36	17.976	.260	.597
X1.12	39.04	18.672	.077	.633

2. Dimensi Jarak dari Manajemen

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	102	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.749	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.13	27.08	23.776	.431	.690
X1.14	26.93	24.421	.354	.702
X1.15	27.61	22.934	.478	.681
X1.16	27.70	22.748	.519	.675
X1.17	27.59	23.769	.399	.695
X1.18	27.53	21.638	.477	.680
X1.19	26.84	23.738	.329	.707
X1.20	27.10	26.149	.185	.725
X1.21	27.49	23.440	.500	.680
X1.22	26.78	25.814	.149	.736

3. Dimensi Percaya pada Rekan Sekerja

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	102	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.743	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.23	14.84	5.064	.187	.743
X1.24	14.64	4.214	.542	.579
X1.25	14.66	4.525	.462	.617
X1.26	14.75	4.405	.534	.587
X1.27	14.87	4.350	.499	.599

4. Dimensi Keteraturan

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	102	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.636	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.28	14.32	4.360	-.160	.537
X1.29	14.18	2.919	.343	.172
X1.30	14.06	2.591	.535	.002
X1.31	14.21	2.957	.319	.192
X1.32	14.76	3.508	.005	.477

5. Dimensi Permusuhan

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	102	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.33	10.89	9.483	.673	.797
X1.34	11.19	9.816	.661	.802
X1.35	10.90	8.466	.766	.768
X1.36	10.96	9.523	.623	.811
X1.37	11.00	10.436	.494	.844

6. Dimensi Integrasi

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	102	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.660	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.38	17.06	7.006	.341	.579
X1.39	17.08	6.449	.437	.540
X1.40	17.15	6.543	.398	.556
X1.41	17.49	7.698	.128	.660
X1.42	17.00	6.257	.455	.531
X1.43	16.87	6.687	.367	.569

Variabel Kepemimpinan

1. Dimensi *Contingent Reward*

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	102	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	4

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	11.57	4.070	.576	.761
X2.2	11.76	4.419	.583	.754
X2.3	11.64	4.115	.640	.726
X2.4	11.62	4.377	.631	.733

2. Dimensi *Passive Management-by-exception*

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	102	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.5	7.99	7.000	.679	.833
X2.6	8.25	6.033	.836	.765
X2.7	8.17	6.616	.668	.835
X2.8	8.35	5.993	.662	.846

3. Dimensi *Active Management-by-exception*

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	102	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.632	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.9	9.96	3.404	.461	.525
X2.10	9.69	3.841	.406	.569
X2.11	10.06	3.383	.404	.571
X2.12	9.91	3.745	.382	.583

Variabel Motivasi

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	102	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	27

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	90.69	158.356	.583	.835
X3.2	90.84	164.846	.460	.840
X3.3	91.00	182.950	-.220	.862
X3.4	91.03	187.276	-.344	.866
X3.5	91.09	190.398	-.469	.867
X3.6	90.28	170.602	.231	.846
X3.7	90.35	169.676	.270	.845
X3.8	90.48	161.044	.545	.837
X3.9	89.99	160.366	.531	.837
X3.10	90.30	163.303	.463	.839
X3.11	90.69	161.287	.557	.836
X3.12	90.12	160.382	.506	.838
X3.13	90.34	162.762	.521	.838
X3.14	90.62	161.526	.561	.836
X3.15	90.70	159.441	.608	.835

X3.16	90.81	163.302	.457	.839
X3.17	90.74	166.612	.358	.843
X3.18	90.37	167.424	.360	.843
X3.19	90.44	166.704	.366	.842
X3.20	90.25	164.528	.464	.840
X3.21	90.36	161.778	.588	.836
X3.22	90.36	169.085	.287	.845
X3.23	90.89	169.879	.274	.845
X3.24	90.98	170.000	.296	.844
X3.25	90.66	162.901	.588	.837
X3.26	90.75	165.692	.511	.839
X3.27	91.18	164.662	.472	.839
X3.28	90.56	155.952	.674	.832
X3.29	90.96	165.919	.420	.841
X3.30	91.05	168.879	.344	.843

**REKAPITULASI DATA PENELITIAN
VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y)**

NO	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	TOTAL
1	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	40
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
3	4	4	4	2	4	2	4	4	3	4	3	38
4	3	3	3	2	4	2	4	3	4	4	3	35
5	5	5	4	2	4	2	5	4	5	5	3	44
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
7	5	5	4	3	4	2	5	4	5	4	3	44
8	5	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3	46
9	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	47
10	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	41
11	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	3	38
12	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	4	36
13	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	43
14	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	40
15	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	34
16	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	3	46
17	2	2	2	2	4	3	4	3	3	3	3	31
18	4	5	5	4	2	2	1	5	4	4	4	40
19	4	3	3	4	3	2	2	2	2	4	4	33
20	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	48
21	5	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	41
22	2	2	2	2	4	3	4	3	3	4	4	33
23	5	4	5	3	5	3	5	5	5	4	3	47
24	5	5	4	3	4	3	4	5	5	4	3	45
25	4	3	3	2	4	2	4	4	4	4	3	37
26	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	37
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
28	3	3	4	2	4	2	5	4	4	3	3	37
29	2	2	2	2	4	2	4	3	4	2	2	29
30	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	45
31	4	5	4	2	4	3	4	4	4	4	4	42
32	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	37
33	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	50
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
35	5	4	4	4	3	2	2	1	4	4	4	37
36	5	4	4	2	3	2	4	4	4	4	3	39
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
39	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	40

40	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	37
41	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	41
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
43	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	39
44	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	49
45	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	51
46	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	50
47	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	38
48	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	46
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
50	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	50
51	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
52	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	49
53	4	3	3	2	4	2	4	4	4	3	3	36
54	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	41
55	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	42
56	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4	38
57	3	3	3	2	2	2	4	4	3	3	2	31
58	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	38
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
60	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	47
61	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	41
62	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	5	36
63	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	44
64	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42
65	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	4	31
66	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	39
67	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	44
68	4	3	2	2	2	4	4	4	3	2	2	32
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
70	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	40
71	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	35
72	4	4	5	5	5	4	3	3	5	5	5	48
73	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	32
74	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	35
75	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	37
76	4	4	4	2	3	3	3	4	4	5	3	39
77	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	35
78	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	46
79	3	2	2	1	5	2	3	4	4	3	4	33
80	4	3	2	2	1	5	4	4	4	4	4	37

81	4	4	4	4	4	5	2	2	4	5	5	43
82	4	4	2	2	3	5	5	5	4	4	2	40
83	3	4	2	3	5	3	1	3	4	3	5	36
84	4	5	4	2	3	4	3	3	4	3	3	38
85	3	4	3	4	5	4	2	3	4	3	5	40
86	4	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	37
87	4	4	5	3	5	4	3	2	4	3	3	40
88	4	4	3	3	2	2	2	3	4	4	4	35
89	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	40
90	5	4	4	4	2	2	1	1	4	4	4	35
91	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	35
92	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	3	35
93	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	5	37
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
97	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	40
98	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	40
99	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	40
100	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	41
101	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	43
102	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	5	41

**REKAPITULASI DATA PENELITIAN
VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X1)**

NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11
1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5
2	3	3	4	4	3	2	4	3	2	4	4
3	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4
5	5	5	4	5	3	3	4	3	3	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5
7	3	5	3	5	4	3	4	4	3	4	4
8	3	5	5	5	1	5	5	4	4	2	5
9	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4
10	4	4	4	4	3	4	4	2	2	5	5
11	5	5	4	4	3	3	2	4	3	4	3
12	3	4	4	3	3	2	2	4	2	4	4
13	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2
14	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4
15	4	4	4	3	3	2	3	4	2	4	4
16	5	5	4	5	4	3	4	3	4	5	4
17	4	3	3	3	3	2	3	4	2	4	4
18	5	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3
19	4	4	3	3	2	2	3	2	4	3	3
20	4	4	3	3	2	2	3	2	4	4	4
21	4	5	4	5	3	3	4	3	3	4	4
22	3	3	4	3	3	3	2	4	2	4	4
23	5	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4
24	5	5	4	5	3	3	4	3	3	4	4
25	4	5	4	5	4	3	4	3	3	4	4
26	3	3	4	3	3	2	3	4	2	4	4
27	5	4	4	4	2	3	4	4	3	5	5
28	3	4	3	4	2	3	4	3	4	5	5
29	5	4	4	2	3	2	3	4	3	4	4
30	5	4	4	4	2	2	4	2	3	5	5
31	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	5
32	4	4	4	3	3	2	3	4	2	4	4
33	4	3	4	4	4	2	4	2	2	5	5
34	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4
35	4	4	5	5	4	3	3	3	2	2	1
36	5	5	3	5	3	4	4	3	4	4	4
37	5	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4
38	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4
39	4	4	4	4	3	2	4	4	2	4	4
40	4	4	4	3	3	2	2	4	2	4	4
41	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4

42	4	3	4	3	3	4	2	4	2	4	4
43	3	4	4	3	3	2	2	4	2	4	4
44	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
45	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4
46	5	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4
47	4	4	4	3	3	4	4	2	2	4	4
48	5	4	4	4	3	2	3	4	2	4	4
49	5	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4
50	5	5	4	4	4	2	3	3	2	4	4
51	4	4	5	5	2	2	2	2	4	4	5
52	5	4	4	5	4	5	5	2	2	5	4
53	4	4	3	5	2	3	4	4	3	4	4
54	3	4	4	4	3	2	3	2	2	4	4
55	3	3	3	4	4	2	2	2	3	4	3
56	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3
57	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	4
58	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
60	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
61	3	3	3	4	2	2	4	4	3	3	4
62	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4
63	3	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4
64	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4
65	4	4	2	2	3	3	4	2	1	2	3
66	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
67	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
68	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	3	3	3	2	2	4	4	4	5	4
71	4	4	2	5	5	2	4	4	4	4	4
72	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
74	5	2	3	4	5	3	2	4	3	1	3
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
76	4	4	3	2	4	3	3	3	4	5	4
77	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3
78	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
79	3	3	4	3	4	5	5	4	4	5	5
80	5	4	4	3	3	2	2	1	5	5	4
81	3	5	5	5	1	5	5	2	4	2	5
82	4	4	2	2	4	4	2	3	3	3	3
83	4	4	5	5	4	3	2	2	2	2	4
84	5	5	2	5	5	5	2	5	5	2	4
85	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3	3

86	5	5	3	4	2	3	4	2	3	4	3
87	3	4	3	3	4	4	2	5	3	3	2
88	4	4	3	3	2	2	2	4	4	5	5
89	4	4	4	4	3	3	5	5	5	3	3
90	5	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4
91	4	4	2	2	3	3	2	4	4	4	3
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
93	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3	3
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
97	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	4
98	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2
99	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
100	4	4	3	4	2	2	3	3	4	4	4
101	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4
102	3	4	3	2	3	3	4	3	2	2	4

X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	X1.22	X1.23
4	4	4	4	3	3	5	5	3	3	4	4
3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
4	3	4	2	1	2	1	5	3	3	5	5
4	3	4	2	2	1	1	4	3	3	5	5
4	3	4	2	2	2	2	5	3	3	5	4
3	4	4	4	3	3	5	4	3	2	2	4
4	2	4	2	3	2	2	4	3	3	5	5
3	5	5	1	1	1	5	5	5	5	2	2
3	3	3	2	2	4	3	2	4	2	4	4
3	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4
3	2	3	2	2	2	2	5	3	3	4	4
3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4
4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3
4	3	3	2	2	1	1	5	4	4	5	5
2	2	3	2	2	2	4	4	3	3	4	4
4	4	2	4	4	3	3	3	2	2	2	4
2	2	3	4	4	4	3	3	2	2	2	4
2	4	3	2	2	4	3	4	4	2	4	3
4	3	4	2	2	3	2	4	4	3	5	4
3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2
4	3	3	2	2	2	1	5	3	3	5	5
4	3	4	2	2	3	1	5	3	3	5	4
4	3	4	2	2	1	1	5	3	3	5	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4
3	2	4	2	2	1	1	5	3	4	5	4
3	4	2	4	4	3	4	2	4	3	4	3
2	2	3	2	2	2	2	3	4	2	5	5
4	3	4	2	2	1	1	5	4	4	3	4
3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4
3	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4
2	2	3	2	2	3	3	2	4	2	4	2
4	4	4	3	2	2	2	2	2	4	4	3
5	2	4	2	3	2	1	5	4	4	5	4
4	2	3	2	2	2	2	3	4	2	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3
2	2	4	2	2	4	2	3	4	2	4	4
3	4	4	4	3	3	4	4	2	3	5	4
2	2	2	2	2	3	2	4	4	2	4	5

3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4
2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	5
2	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	4
2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4
2	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3
5	4	4	2	3	3	3	2	4	2	4	4
2	2	4	2	2	3	2	4	4	2	4	4
2	2	4	1	2	2	2	3	4	2	4	4
2	4	1	4	4	4	2	3	4	2	2	4
2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	4
4	3	4	2	2	3	1	5	3	3	4	3
2	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3
2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3
3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4
4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3
1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4
3	3	2	2	2	4	3	3	3	2	4	4
3	3	3	2	2	4	3	4	3	2	3	3
2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
3	2	3	3	3	4	5	3	3	5	4	3
1	1	1	2	2	2	2	1	1	3	3	5
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	4
3	3	3	3	1	1	1	3	3	2	1	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	2	2	2	4	1	5	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	4
2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4
3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	4
4	4	4	1	1	4	4	4	3	3	3	2
4	3	2	4	3	2	3	5	4	2	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3
3	4	2	3	4	3	4	3	4	4	3	2
3	3	3	4	4	2	5	1	1	1	1	2
3	3	5	1	1	1	2	1	2	1	3	1
4	4	5	4	4	4	4	3	2	2	2	1
3	5	5	1	1	1	5	5	5	5	2	2
4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	2	3
4	4	4	3	5	4	2	1	1	2	5	5
4	4	1	1	1	1	1	1	4	1	1	4
3	3	3	2	5	4	1	2	4	3	5	3

4	2	4	2	2	2	2	5	4	3	4	4
4	3	3	1	3	4	2	3	4	3	3	3
4	3	3	4	3	3	2	2	2	4	5	5
5	5	4	4	1	1	1	2	2	3	3	3
5	5	4	3	3	3	3	2	2	2	4	4
4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	2	2	2	3	3	2	2	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	2	2	4	3	4	3	2	4	3
2	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3
4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3
4	4	4	3	2	2	2	3	3	2	3	3
2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3
4	3	3	4	4	2	5	3	4	4	3	4

X1.24	X1.25	X1.26	X1.27	X1.28	X1.29	X1.30	X1.31	X1.32	X1.33	X1.34	X1.35
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3
5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	2	2
4	3	3	4	4	5	5	4	3	3	2	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4
4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	2	2
4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4
4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	2	4
4	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	2
4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	2	2
3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
5	4	4	3	4	5	5	5	3	2	2	2
4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	2	3
4	4	3	3	2	4	4	5	5	4	3	2
4	2	2	2	2	4	4	3	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3
4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	2	3
4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4
5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	2	2
4	4	4	4	4	5	4	4	2	2	2	3
5	4	4	4	4	5	5	5	4	2	2	3
4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
4	4	4	4	4	4	5	4	3	1	2	1
3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	3	2	2	2
5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2
4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2
2	2	2	4	4	4	3	3	2	2	4	4
5	4	4	3	4	5	5	4	4	2	2	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2
3	4	4	4	2	3	3	4	2	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3

4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4
5	5	4	5	4	3	4	4	3	2	2	2
5	5	5	5	5	4	4	4	3	2	2	2
4	5	5	4	4	4	4	4	1	1	2	2
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	2	2
4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2
4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2
4	5	5	5	5	5	5	1	2	3	2	1
4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3
3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4
4	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3
3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
2	3	4	1	3	5	4	3	4	3	3	3
5	4	3	3	3	5	5	2	2	1	1	1
3	2	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2
3	3	4	4	3	3	3	4	4	1	1	1
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	1	4	4	4	2	2	2	3	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	2	3
4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	1	1
3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1
4	2	2	4	3	4	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	5	4	2	3	4	4	4	3	3	5
5	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5
4	4	3	3	4	5	5	3	3	3	2	2
5	5	5	5	5	1	1	2	2	4	4	3
1	5	4	3	3	5	4	4	5	4	3	2
4	5	3	2	2	2	5	5	5	4	2	5
3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2
4	4	5	4	4	4	4	3	2	2	1	5
5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1
3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5

4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2
4	3	4	2	5	3	3	3	4	3	2	3
4	4	3	2	2	4	4	5	5	4	3	2
3	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	4
3	2	2	2	2	4	4	3	3	2	2	2
3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	1
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	3
3	3	3	4	4	2	1	2	2	3	3	2
3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4
3	4	4	4	4	3	4	4	2	2	2	3
2	1	4	3	3	3	3	3	4	5	2	3

X1.36	X1.37	X1.38	X1.39	X1.40	X1.41	X1.42	X1.43	TOTAL
4	3	4	4	4	3	3	3	164
4	2	3	4	4	3	3	3	152
2	2	4	4	4	4	5	5	158
2	2	4	3	4	3	5	5	153
3	2	4	4	3	3	4	4	152
4	3	3	3	4	3	3	3	156
2	1	4	4	3	3	4	4	145
4	3	2	2	4	4	4	3	149
4	2	4	4	4	3	4	4	145
4	4	4	4	4	3	4	4	162
2	3	4	4	3	3	3	4	140
2	4	3	4	3	2	3	4	136
2	2	4	4	4	2	4	4	138
2	2	4	4	4	2	4	4	155
3	4	3	3	4	3	2	2	147
3	2	4	3	4	3	4	5	157
2	3	4	4	4	3	3	4	135
2	3	4	4	4	4	2	2	143
2	4	4	4	4	3	2	2	126
4	2	3	3	4	3	4	4	142
2	3	4	3	3	3	4	5	154
2	3	3	4	4	3	3	4	142
2	1	4	4	3	2	4	4	150
2	2	4	3	3	4	5	5	152
3	2	4	3	4	4	5	4	156
2	4	3	3	4	3	2	2	144
2	2	4	4	4	3	4	4	145
2	1	4	4	3	3	4	4	141
3	4	3	3	4	3	3	4	147
2	2	4	4	4	3	4	4	144
2	1	4	4	3	3	5	5	150
2	3	3	2	3	3	3	4	139
4	2	4	4	4	3	4	4	161
2	2	4	4	4	3	4	4	140
4	4	5	5	2	1	1	1	131
2	1	4	4	3	2	3	4	151
2	2	4	4	4	3	4	4	145
4	4	3	3	3	3	4	3	150
2	2	4	4	4	3	3	4	140
4	3	3	3	4	3	3	3	145
2	2	4	4	3	4	4	5	146

2	3	4	4	4	3	3	4	152
4	4	3	3	3	3	3	2	145
3	4	4	4	4	3	4	4	145
2	2	4	4	4	3	4	4	149
2	2	4	4	4	3	4	4	140
2	4	3	4	4	3	3	3	152
2	3	4	4	3	3	4	4	143
2	2	4	4	4	4	4	4	142
2	2	5	4	4	2	4	4	140
2	2	5	5	2	2	5	5	146
1	2	4	4	4	2	2	4	128
2	1	4	4	3	3	4	4	143
4	3	3	3	4	3	4	3	146
3	3	3	3	3	3	3	3	126
4	2	3	3	4	3	3	3	150
4	3	3	3	2	2	3	3	121
2	4	4	4	3	3	4	4	137
3	2	4	4	4	2	4	4	145
4	2	3	3	3	3	3	3	128
4	2	3	4	4	2	3	3	142
4	3	2	3	4	5	5	5	146
1	3	3	1	1	3	3	3	121
4	4	4	4	4	4	4	4	165
4	4	4	3	2	2	4	4	128
1	2	2	3	3	2	4	4	128
3	4	4	3	3	3	3	3	151
4	2	2	3	3	3	4	4	142
4	4	4	4	4	4	4	4	146
2	3	3	2	2	4	3	3	127
3	3	4	4	2	4	3	3	130
2	2	2	3	3	3	2	4	126
1	1	1	1	5	5	4	4	147
3	4	4	4	3	4	4	2	141
3	3	4	4	4	4	4	4	150
4	5	3	3	4	4	2	1	148
3	2	2	2	3	4	3	4	145
2	2	2	2	2	4	4	3	133
3	3	3	5	5	5	5	4	144
4	3	3	2	2	1	5	5	145
5	3	3	5	5	5	4	4	160
2	3	3	4	4	4	2	2	134
5	4	3	2	1	5	4	4	147
1	1	5	5	4	1	5	5	139
4	3	2	2	4	3	4	4	144

2	2	4	4	3	4	4	4	144
3	3	4	4	3	3	2	4	137
2	4	4	3	3	2	2	2	142
3	2	1	1	1	1	3	3	136
2	4	4	4	3	3	2	2	133
2	3	3	3	2	2	4	3	142
4	4	4	4	4	4	4	4	144
1	2	2	2	1	1	1	4	116
4	3	3	3	3	3	3	3	153
3	4	3	3	2	2	4	4	141
3	3	3	3	3	3	4	4	150
3	2	4	4	4	3	4	4	140
2	3	3	2	2	3	3	3	114
4	4	4	4	4	3	3	4	152
3	3	3	3	4	4	4	4	144
4	3	3	3	4	3	4	4	134
3	4	4	4	3	3	3	4	140

**REKAPITULASI DATA PENELITIAN
VARIABEL KEPEMIMPINAN (X2)**

NO	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	TOTAL
1	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	40
2	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	2	47
3	5	5	4	4	2	2	2	1	3	3	3	4	38
4	4	5	4	4	3	2	3	1	4	4	2	3	39
5	5	5	4	4	3	2	2	1	2	4	2	4	38
6	4	4	5	5	3	3	3	3	3	4	2	2	41
7	5	5	4	4	3	2	2	1	3	4	3	4	40
8	1	1	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	35
9	4	4	5	5	3	2	2	3	3	3	3	3	40
10	4	3	4	4	2	2	2	2	4	4	4	2	37
11	4	4	3	3	2	2	3	2	5	5	4	4	41
12	4	3	4	4	3	2	2	3	3	3	2	2	35
13	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	38
14	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	2	2	38
15	4	3	4	4	4	2	2	3	3	3	2	2	36
16	5	5	5	4	3	2	2	1	2	4	2	3	38
17	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	38
18	4	4	5	4	3	2	2	4	4	4	4	4	44
19	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	4	3	39
20	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	4	4	36
21	4	4	3	4	3	2	3	1	3	4	2	4	37
22	4	3	4	3	2	2	3	3	2	4	3	3	36
23	4	5	4	4	2	2	4	1	4	4	3	5	42
24	5	4	4	5	3	1	3	1	3	4	2	3	38
25	4	4	4	4	3	2	2	1	3	4	3	4	38
26	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	42
27	5	4	4	5	2	2	2	2	4	4	2	3	39
28	5	5	4	4	3	3	4	2	3	4	1	4	42
29	4	3	4	4	3	2	2	3	3	3	2	3	36
30	5	4	5	5	2	2	2	2	4	4	2	3	40
31	5	5	4	4	3	2	3	1	3	4	2	4	40
32	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	2	2	37
33	4	4	5	5	2	2	2	2	4	4	2	2	38
34	5	4	5	5	3	3	3	2	4	4	2	2	42
35	4	4	4	3	2	2	1	1	5	5	5	5	41
36	4	5	5	5	3	3	2	1	3	4	2	3	40
37	5	4	5	5	2	2	2	2	3	4	2	4	40
38	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	2	40
39	4	4	5	5	2	2	2	2	3	4	3	3	39
40	3	3	4	5	4	4	4	3	3	2	2	2	39
41	5	3	3	4	1	1	3	1	4	4	3	4	36
42	4	3	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	34

43	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	41
44	5	4	5	5	2	2	2	2	4	4	2	3	40
45	5	4	5	5	2	2	2	2	3	4	2	3	39
46	5	5	5	5	2	2	2	2	3	4	2	3	40
47	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	50
48	5	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	2	39
49	5	5	5	4	2	2	2	2	2	2	3	4	38
50	4	4	5	5	2	2	2	2	3	4	3	3	39
51	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	41
52	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	34
53	4	4	3	4	3	2	3	1	3	4	2	3	36
54	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
55	5	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	38
56	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	44
57	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	42
58	4	2	2	3	3	2	2	4	4	4	4	4	38
59	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	37
60	5	5	5	5	3	2	2	2	3	3	3	3	41
61	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	37
62	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	2	39
63	2	2	5	3	1	1	1	1	1	2	3	3	25
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
65	4	4	2	2	3	3	4	4	2	2	3	3	36
66	3	3	4	4	1	1	1	3	2	4	4	4	34
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
68	4	4	4	4	1	1	2	1	4	4	4	4	37
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
70	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	37
71	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	52
72	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	53
73	2	2	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	45
74	3	3	3	4	3	4	3	5	2	4	3	3	40
75	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	41
76	3	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	4	41
77	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	3	40
78	3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	49
79	2	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	52
80	4	4	5	4	3	2	2	1	4	4	5	5	43
81	4	4	5	3	3	2	4	3	1	4	3	4	40
82	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	44
83	5	4	4	4	3	2	2	2	1	1	4	4	36
84	5	5	5	5	1	1	1	1	5	4	4	4	41
85	4	4	2	3	5	4	2	3	4	3	4	3	41
86	5	4	3	4	2	2	2	2	3	4	3	4	38

87	4	5	4	3	3	2	3	1	3	4	2	3	37
88	4	4	4	3	3	5	5	4	3	3	3	2	43
89	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	35
90	5	4	4	3	2	2	2	2	4	4	4	2	38
91	3	3	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	38
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	47
93	1	4	3	3	3	2	1	1	1	1	4	4	28
94	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	40
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
96	2	2	2	3	3	2	3	4	4	3	2	4	34
97	5	4	4	5	2	2	3	2	3	3	3	3	39
98	4	4	3	3	2	2	2	2	3	4	4	3	36
99	4	3	4	4	3	2	2	2	2	4	3	3	36
100	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	40
101	5	5	4	5	3	2	2	3	3	3	3	3	41
102	4	3	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	40

**REKAPITULASI DATA PENELITIAN
VARIABEL MOTIVASI (X3)**

NO	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11
1	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
2	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	2
3	5	3	2	2	1	3	3	4	4	3	3
4	5	3	2	1	2	3	3	4	5	5	4
5	5	3	1	1	2	3	3	4	5	4	4
6	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
7	5	2	1	1	1	4	3	5	5	4	5
8	5	5	5	4	5	4	3	2	4	5	5
9	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
10	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
11	4	3	1	1	2	4	3	4	5	3	4
12	3	2	2	3	3	2	3	2	4	4	2
13	3	2	2	2	2	3	3	5	5	5	5
14	1	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3
15	3	2	4	4	4	2	2	2	4	3	2
16	4	3	2	1	1	3	3	4	5	5	5
17	3	3	4	5	5	3	3	2	5	3	2
18	2	1	2	3	4	4	5	4	2	2	3
19	3	3	4	4	2	2	3	3	4	4	3
20	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3
21	5	3	4	2	1	3	3	4	5	3	4
22	2	3	5	4	3	3	3	2	5	3	2
23	4	3	1	1	1	3	4	5	5	5	5
24	4	3	1	1	2	4	3	4	5	3	5
25	3	3	1	1	2	3	3	4	5	3	3
26	2	3	4	4	4	2	2	3	4	5	2
27	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5
28	2	3	1	2	1	4	3	5	5	3	4
29	3	3	5	5	4	3	3	5	5	4	2
30	5	5	1	1	1	5	5	3	5	5	3
31	4	3	2	1	1	3	3	5	5	4	4
32	2	3	4	3	4	3	3	2	4	2	2
33	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
34	4	3	2	2	1	5	5	5	5	4	2
35	1	2	1	2	3	4	5	5	5	5	5
36	5	3	2	1	1	3	3	4	5	5	4
37	5	5	1	1	1	5	5	4	5	5	3
38	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2
39	3	3	3	1	1	5	5	4	5	5	3
40	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2
41	3	3	4	3	2	5	4	5	5	4	4
42	2	2	4	4	4	2	2	2	5	3	3

43	3	2	4	5	4	3	3	3	4	3	2
44	5	4	1	1	1	5	5	3	5	5	2
45	5	4	1	1	1	5	4	2	5	5	2
46	4	4	1	1	1	5	5	5	5	5	5
47	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	2
48	4	4	1	1	1	5	5	5	5	5	3
49	4	4	1	1	1	4	4	3	5	5	5
50	4	4	1	1	1	5	5	5	5	4	4
51	5	5	3	2	2	5	5	5	4	5	4
52	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
53	4	3	2	2	2	3	3	5	5	4	4
54	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4
55	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
56	3	4	3	2	2	3	2	3	4	3	3
57	1	1	5	3	4	4	4	2	2	2	2
58	4	4	4	1	4	4	4	2	2	2	2
59	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3
60	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
61	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3
62	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4
63	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3
64	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
65	2	3	3	3	4	4	4	3	2	2	3
66	4	4	4	4	1	1	3	5	5	5	5
67	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
68	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	2
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	1	1	4	4	4	4	4	3	3	4	2
71	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2
72	1	1	2	3	4	4	4	3	3	3	2
73	1	1	5	3	3	5	1	1	2	2	2
74	2	3	3	4	3	3	3	2	4	5	2
75	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
76	2	2	3	2	3	4	2	1	2	4	3
77	3	3	3	2	2	4	3	5	3	2	1
78	4	4	3	3	3	4	4	2	2	3	3
79	2	2	2	4	2	3	3	2	2	4	4
80	2	1	2	3	4	5	4	2	2	1	1
81	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	3
82	1	1	2	3	4	5	5	2	3	4	2
83	1	2	2	3	4	5	5	2	1	1	1
84	1	3	3	1	3	3	3	4	4	2	4
85	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1
86	3	3	1	1	2	4	3	5	5	3	4

87	2	3	3	3	2	4	2	3	4	3	3
88	1	2	2	3	3	4	4	2	1	2	3
89	2	2	2	4	4	1	1	2	2	3	3
90	1	2	3	4	3	3	2	2	3	4	2
91	2	2	2	2	4	4	4	3	3	3	4
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
93	2	2	4	4	4	4	2	2	3	3	2
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	2
96	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
97	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
98	1	1	4	4	3	3	4	3	3	2	2
99	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
100	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
101	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
102	3	2	3	4	3	2	5	2	3	1	3

X3.12	X3.13	X3.14	X3.15	X3.16	X3.17	X3.18	X3.19	X3.20	X3.21	X3.22	X3.23
3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2
4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2
5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	2	3
4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	2	3
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3
4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	2
5	3	2	3	5	5	4	5	4	5	3	4
4	4	3	4	3	3	5	3	5	3	4	3
3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3
4	3	2	2	1	1	2	2	3	2	4	1
5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	2	2	2	2	2	3	3	4	3	4	2
5	5	4	4	5	5	5	3	3	4	3	3
3	2	2	3	2	2	2	3	4	2	4	2
3	3	2	2	1	1	5	5	1	1	1	2
3	4	4	5	5	2	2	2	3	4	4	5
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4
5	2	2	2	2	2	3	2	3	4	4	2
5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3
5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	3	3
5	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	2
5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	2
5	5	3	3	3	5	3	3	4	5	3	1
5	2	2	2	2	2	3	2	4	3	4	2
5	5	3	3	3	3	5	4	5	5	5	2
5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	3	4
4	2	2	2	2	3	3	2	3	3	4	2
4	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3
5	5	2	3	3	3	3	3	5	5	5	1
1	1	1	2	2	2	3	4	4	4	2	2
5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
5	3	4	4	1	3	3	5	5	5	5	2
4	3	2	2	2	2	3	2	3	3	4	2
5	5	2	2	2	3	5	4	5	3	5	2
4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	2
5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	3	5
5	3	3	2	2	2	3	3	4	2	3	2

4	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4	2
5	5	3	2	1	1	2	2	5	5	5	3
5	5	3	3	1	2	3	2	5	4	5	2
5	4	3	3	2	3	3	4	5	5	5	2
4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2
5	3	3	3	3	1	2	3	5	5	5	2
5	5	3	3	2	2	2	4	4	4	4	2
4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2
4	4	3	1	1	1	3	4	4	4	5	5
4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3
5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	3
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3
2	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2
2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	2
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	3	1	2	3	3	1	1	2	2	2
4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
3	3	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4
2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	4	4	2	2	3	4	4	5	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4
2	2	5	5	5	4	4	5	5	3	3	4
2	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	4
1	3	3	2	4	1	3	3	5	3	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
2	5	3	1	2	4	2	3	2	4	1	3
1	2	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
4	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2
1	2	2	2	3	4	5	1	2	2	3	3
3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3
3	5	1	1	2	3	4	5	1	2	3	4
2	3	5	1	1	2	3	4	5	1	2	3
4	2	2	4	3	4	3	3	2	3	4	2
1	4	4	2	3	4	2	5	1	3	2	4
4	3	5	5	3	3	5	5	4	3	3	3

4	2	3	4	3	2	3	4	2	3	2	3
4	5	1	2	2	3	4	5	5	1	2	2
2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
2	3	3	2	3	3	4	2	3	4	5	5
2	4	2	2	2	4	4	2	4	2	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	4

X3.24	X3.25	X3.26	X3.27	X3.28	X3.29	X3.30	TOTAL
2	3	2	3	3	2	2	85
2	2	2	2	4	2	2	85
3	4	3	3	5	3	3	107
2	3	3	2	4	3	3	102
4	4	3	2	5	3	3	111
2	3	2	2	3	2	3	87
3	4	3	4	5	3	3	109
4	4	4	3	5	4	4	119
4	4	4	3	3	3	3	101
3	3	3	2	3	3	2	88
3	3	4	1	4	3	3	98
1	2	2	2	3	2	1	70
5	5	5	3	5	5	5	122
3	3	3	3	3	3	3	85
2	2	3	3	2	2	2	81
3	4	3	3	3	2	3	106
2	3	3	2	3	1	1	84
3	4	4	1	1	2	2	76
3	3	3	2	2	3	3	97
3	3	3	3	3	3	3	104
3	5	4	3	4	4	3	112
2	3	3	3	2	2	2	85
3	4	4	2	4	5	3	113
3	5	4	3	4	4	3	116
3	4	4	3	5	4	3	106
2	3	3	2	2	2	2	83
2	3	3	3	5	2	2	112
1	2	4	1	5	3	3	95
3	3	2	2	2	2	2	91
2	4	4	1	2	1	1	102
2	3	3	3	5	2	2	106
2	3	3	2	3	2	2	81
3	3	3	2	2	3	3	88
1	2	4	3	5	2	2	100
2	1	1	1	2	2	3	78
3	3	4	3	4	3	2	112
2	2	2	3	4	2	2	102
2	2	2	2	2	2	2	83
2	3	3	3	4	1	2	99
2	2	2	2	3	3	3	85
4	5	3	2	4	4	4	121
2	2	2	2	3	2	2	82

2	3	2	2	2	2	2	85
3	3	3	5	5	2	1	98
3	3	3	5	5	1	1	96
2	4	4	5	5	3	3	111
2	3	3	2	3	3	3	91
2	3	3	3	5	2	2	99
2	3	3	2	5	5	5	102
3	3	4	3	5	4	4	109
5	5	3	4	4	3	4	112
3	4	2	3	3	2	2	97
3	4	3	2	5	3	3	105
2	3	2	3	2	2	2	88
4	4	4	3	3	3	3	94
2	2	2	2	2	2	2	77
2	2	3	1	1	4	4	80
3	3	3	2	2	2	2	89
3	3	2	3	4	3	3	102
3	3	3	3	3	3	3	101
4	3	3	3	3	3	3	101
3	3	2	2	3	4	3	80
3	3	3	3	3	3	4	95
3	3	3	3	3	3	3	69
3	3	3	3	4	4	2	95
3	5	5	4	5	4	4	121
3	3	3	1	1	1	3	68
5	5	4	2	2	3	3	95
2	2	2	2	2	2	2	71
3	3	3	2	2	2	3	94
2	2	2	2	3	2	2	89
3	3	3	2	1	1	1	91
4	4	4	3	3	4	4	89
3	2	4	2	3	4	3	89
2	2	2	3	3	3	3	78
3	1	4	3	2	4	2	79
3	3	3	3	2	4	3	84
2	4	4	4	4	4	3	103
3	3	3	4	4	4	3	87
4	4	4	1	1	2	3	76
4	4	4	5	4	5	4	125
5	2	1	1	2	3	4	84
4	2	1	1	2	2	3	74
3	4	2	1	2	1	2	82
2	4	3	2	4	2	1	81
3	4	3	3	4	3	3	103

3	3	3	3	2	3	1	85
3	3	3	1	1	2	2	78
2	2	2	2	2	3	3	81
1	1	1	1	2	2	3	79
2	2	3	2	2	2	2	82
4	3	3	3	3	3	3	99
2	3	3	4	4	4	3	89
3	3	3	4	4	4	4	107
3	3	3	3	3	3	3	85
2	2	2	2	2	2	2	70
3	4	4	4	4	3	3	108
4	4	4	4	4	4	4	102
3	3	4	4	4	4	3	107
3	3	3	3	3	3	3	96
3	3	3	3	3	3	3	101
3	2	3	2	2	3	4	86

LAMPIRAN 3. HASIL ANALISIS STATISTIK DESKRIPTIF

Frequency Tables Kinerja Karyawan

Statistics

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11
N	Valid	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.86	3.8	3.62	3.22	3.79	3.27	3.7	3.71	3.88	3.76	3.68
Std. Deviation		0.821	0.821	0.856	0.897	0.825	0.914	0.854	0.816	0.618	0.677	0.786
Variance		0.674	0.674	0.734	0.805	0.68	0.835	0.728	0.665	0.382	0.459	0.617
Range		3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3
Sum		394	388	369	328	387	334	377	378	396	384	375

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	5.9	5.9	5.9
	3	24	23.5	23.5	29.4
	4	50	49	49	78.4
	5	22	21.6	21.6	100
Total		102	100	100	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	10.8	10.8	10.8
	3	31	30.4	30.4	41.2
	4	46	45.1	45.1	86.3
	5	14	13.7	13.7	100
Total		102	100	100	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	6.9	6.9	6.9
	3	25	24.5	24.5	31.4
	4	51	50	50	81.4
	5	19	18.6	18.6	100
Total		102	100	100	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1	1	1
	2	22	21.6	21.6	22.5
	3	40	39.2	39.2	61.8
	4	32	31.4	31.4	93.1
	5	7	6.9	6.9	100
Total		102	100	100	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1	1	1
	2	6	5.9	5.9	6.9
	3	23	22.5	22.5	29.4
	4	55	53.9	53.9	83.3
	5	17	16.7	16.7	100
Total		102	100	100	

Y1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2	2	2
	2	5	4.9	4.9	6.9
	3	26	25.5	25.5	32.4
	4	57	55.9	55.9	88.2
	5	12	11.8	11.8	100
Total		102	100	100	

Y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	24	23.5	23.5	23.5
	3	34	33.3	33.3	56.9
	4	36	35.3	35.3	92.2
	5	8	7.8	7.8	100
Total		102	100	100	

Y1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2	2	2
	3	20	19.6	19.6	21.6
	4	68	66.7	66.7	88.2
	5	12	11.8	11.8	100
Total		102	100	100	

Y1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.9	2.9	2.9
	2	7	6.9	6.9	9.8
	3	18	17.6	17.6	27.5
	4	64	62.7	62.7	90.2
	5	10	9.8	9.8	100
Total		102	100	100	

Y1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2	2	2
	3	32	31.4	31.4	33.3
	4	56	54.9	54.9	88.2
	5	12	11.8	11.8	100
Total		102	100	100	

Y1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3.9	3.9	3.9
	3	41	40.2	40.2	44.1
	4	41	40.2	40.2	84.3
	5	16	15.7	15.7	100
Total		102	100	100	

Frequency Tables Budaya Organisasi

Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11
N	Valid	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.89	3.87	3.63	3.77	3.23	3.05	3.43	3.34	3.17	3.79	3.86
Std. Deviation		.819	.753	.770	.866	.831	.937	.907	.906	.924	.871	.718
Variance		.671	.568	.593	.751	.691	.879	.822	.822	.853	.759	.516
Range		3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4
Sum		397	395	370	385	329	311	350	341	323	387	394

X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	X1.22	X1.23	X1.24
102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.19	3.22	3.36	2.69	2.60	2.71	2.76	3.45	3.20	2.80	3.51	3.60	3.80
.898	.929	.931	1.005	.978	.981	1.220	1.114	.868	.890	1.060	.859	.771
.807	.864	.867	1.010	.956	.962	1.489	1.240	.753	.793	1.124	.738	.595
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
325	328	343	274	265	276	282	352	326	286	358	367	388

Statistics

X1.25	X1.26	X1.27	X1.28	X1.29	X1.30	X1.31	X1.32	X1.33	X1.34	X1.35	X1.36	X1.37
102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.78	3.69	3.57	3.56	3.71	3.82	3.68	3.12	2.84	2.55	2.83	2.77	2.74
.740	.717	.764	.725	.765	.737	.773	.937	.952	.897	1.063	.994	.943
.547	.514	.584	.526	.586	.543	.597	.877	.906	.805	1.130	.988	.890
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
386	376	364	363	378	390	375	318	290	260	289	283	279

X1.38	X1.39	X1.40	X1.41	X1.42	X1.43
102	102	102	102	102	102
0	0	0	0	0	0
3.47	3.45	3.38	3.04	3.53	3.66
.792	.852	.868	.867	.887	.862
.628	.725	.753	.751	.786	.742
4	4	4	4	4	4
354	352	345	310	360	373

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3.9	3.9
	3	28	27.5	31.4
	4	45	44.1	75.5
	5	25	24.5	100
Total	102	100	100	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	7.8	7.8
	3	28	27.5	35.3
	4	45	44.1	79.4
	5	21	20.6	100
Total	102	100	100	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	4.9	4.9
	3	21	20.6	25.5
	4	58	56.9	82.4
	5	18	17.6	100
Total	102	100	100	

X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2	2
	2	15	14.7	16.7
	3	48	47.1	63.7
	4	32	31.4	95.1
	5	5	4.9	100
Total	102	100	100	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	8.8	8.8
	3	29	28.4	37.3
	4	55	53.9	91.2
	5	9	8.8	100
Total	102	100	100	

X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	34	33.3	33.3
	3	37	36.3	69.6
	4	23	22.5	92.2
	5	8	7.8	100
Total	102	100	100	

X1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	21	20.6	20.6
	3	24	23.5	44.1
	4	49	48	92.2
	5	8	7.8	100
Total	102	100	100	

X1.10

Valid	1	1	1	1	1
	2	10	9.8	9.8	10.8
	3	15	14.7	14.7	25.5
	4	59	57.8	57.8	83.3
	5	17	16.7	16.7	100
Total	102	100	100		

X1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1	1
	2	22	21.6	22.5
	3	25	24.5	47.1
	4	49	48	95.1
	5	5	4.9	100
Total	102	100	100	

X1.11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	3	2.9	3.9
	3	19	18.6	22.5
	4	65	63.7	86.3
	5	14	13.7	100
Total	102	100	100	

X1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1	1
	2	28	27.5	28.4
	3	31	30.4	58.8
	4	37	36.3	95.1
	5	5	4.9	100
Total	102	100	100	

X1.12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2	2
	3	35	34.3	58.8
	4	38	37.3	96.1
	5	4	3.9	100
Total	102	100	100	

X1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2	2	2
	2	24	23.5	23.5	25.5
	4	40	39.2	39.2	95.1
	5	5	4.9	4.9	100
Total		102	100	100	

X1.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	16	15.7	15.7	19.6
	3	25	24.5	24.5	44.1
	5	4	3.9	3.9	100
Total		102	100	100	

X1.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	7.8	7.8	7.8
	2	48	47.1	47.1	54.9
	3	14	13.7	13.7	68.6
	4	32	31.4	31.4	100

X1.16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	10.8	10.8	10.8
	2	42	41.2	41.2	52
	3	28	27.5	27.5	79.4
	4	19	18.6	18.6	98
	5	2	2	2	100
Total		102	100	100	

X1.17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	12.7	12.7	12.7
	2	29	28.4	28.4	41.2
	3	35	34.3	34.3	75.5
	4	25	24.5	24.5	100
Total		102	100	100	

X1.18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	15.7	15.7	15.7
	2	33	32.4	32.4	48
	3	21	20.6	20.6	68.6
	4	23	22.5	22.5	91.2
	5	9	8.8	8.8	100
	Total	102	100	100	

X1.20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	16	15.7	15.7	19.6
	3	40	39.2	39.2	58.8
	4	40	39.2	39.2	98
	5	2	2	2	100
	Total	102	100	100	

X1.19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4.9	4.9	4.9
	2	16	15.7	15.7	20.6
	3	28	27.5	27.5	48
	4	34	33.3	33.3	81.4
	5	19	18.6	18.6	100
	Total	102	100	100	

X1.21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	37	36.3	36.3	40.2
	3	39	38.2	38.2	78.4
	4	19	18.6	18.6	97.1
	5	3	2.9	2.9	100
	Total	102	100	100	

X1.22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3.9	3.9	3.9
2	16	15.7	15.7	19.6
3	22	21.6	21.6	41.2
4	44	43.1	43.1	84.3
5	16	15.7	15.7	100
Total	102	100	100	

X1.25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1	1	1
2	6	5.9	5.9	6.9
3	17	16.7	16.7	23.5
4	68	66.7	66.7	90.2
5	10	9.8	9.8	100
Total	102	100	100	

X1.23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2	2	2
2	7	6.9	6.9	8.8
3	33	32.4	32.4	41.2
4	48	47.1	47.1	88.2
5	12	11.8	11.8	100
Total	102	100	100	

X1.26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	6.9	6.9	6.9
3	26	25.5	25.5	32.4
4	61	59.8	59.8	92.2
5	8	7.8	7.8	100
Total	102	100	100	

X1.24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1	1	1
2	4	3.9	3.9	4.9
3	24	23.5	23.5	28.4
4	58	56.9	56.9	85.3
5	15	14.7	14.7	100
Total	102	100	100	

X1.27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2	2	2
2	6	5.9	5.9	7.8
3	31	30.4	30.4	38.2
4	58	56.9	56.9	95.1
5	5	4.9	4.9	100
Total	102	100	100	

X1.28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	8.8	8.8
	3	32	31.4	40.2
	4	56	54.9	95.1
	5	5	4.9	100
Total	102	100	100	

X1.29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1	1
	2	2	2	2.9
	3	37	36.3	39.2
	4	48	47.1	86.3
	5	14	13.7	100
Total	102	100	100	

X1.30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2	2
	3	26	25.5	27.5
	4	60	58.8	86.3
	5	14	13.7	100
Total	102	100	100	

X1.31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2	2
	2	5	4.9	6.9
	3	25	24.5	31.4
	4	62	60.8	92.2
	5	8	7.8	100
Total	102	100	100	

X1.32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.9	2.9
	2	25	24.5	27.5
	3	36	35.3	62.7
	4	33	32.4	95.1
	5	5	4.9	100
Total	102	100	100	

X1.33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5.9	5.9
	2	35	34.3	40.2
	3	32	31.4	71.6
	4	27	26.5	98
	5	2	2	100
Total	102	100	100	

X1.34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5.9	5.9	5.9
	2	55	53.9	53.9	59.8
	3	21	20.6	20.6	80.4
	4	19	18.6	18.6	99
	5	1	1	1	100
Total		102	100	100	

X1.37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	7.8	7.8	7.8
	2	37	36.3	36.3	44.1
	3	32	31.4	31.4	75.5
	4	24	23.5	23.5	99
	5	1	1	1	100
Total		102	100	100	

X1.35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	8.8	8.8	8.8
	2	35	34.3	34.3	43.1
	3	27	26.5	26.5	69.6
	4	26	25.5	25.5	95.1
	5	5	4.9	4.9	100
Total		102	100	100	

X1.38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2	2	2
	2	9	8.8	8.8	10.8
	3	34	33.3	33.3	44.1
	4	53	52	52	96.1
	5	4	3.9	3.9	100
Total		102	100	100	

X1.36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5.9	5.9	5.9
	2	44	43.1	43.1	49
	3	21	20.6	20.6	69.6
	4	29	28.4	28.4	98
	5	2	2	2	100
Total		102	100	100	

X1.39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.9	2.9	2.9
	2	10	9.8	9.8	12.7
	3	32	31.4	31.4	44.1
	4	52	51	51	95.1
	5	5	4.9	4.9	100
Total		102	100	100	

X1.40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	11	10.8	10.8	14.7
	3	32	31.4	31.4	46.1
	4	52	51	51	97.1
	5	3	2.9	2.9	100
Total		102	100	100	

X1.42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2	2	2
	2	11	10.8	10.8	12.7
	3	30	29.4	29.4	42.2
	4	49	48	48	90.2
	5	10	9.8	9.8	100
Total		102	100	100	

X1.41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4.9	4.9	4.9
	2	16	15.7	15.7	20.6
	3	56	54.9	54.9	75.5
	4	20	19.6	19.6	95.1
	5	5	4.9	4.9	100
Total		102	100	100	

X1.43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2	2	2
	2	9	8.8	8.8	10.8
	3	22	21.6	21.6	32.4
	4	58	56.9	56.9	89.2
	5	11	10.8	10.8	100
Total		102	100	100	

Frequency Tables Kepemimpinan

Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
N	Valid	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.96	3.76	3.89	3.91	2.93	2.67	2.75	2.57	3.25	3.52	3.15	3.29
Std. Deviation		.922	.811	.855	.785	.870	.958	.969	1.121	.884	.780	.948	.839
Variance		.850	.657	.731	.616	.758	.917	.939	1.258	.781	.609	.899	.705
Range		4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
Sum		404	384	397	399	299	272	281	262	331	359	321	336

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	6	5.9	5.9	7.8
	3	15	14.7	14.7	22.5
	4	50	49.0	49.0	71.6
	5	29	28.4	28.4	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	7.8	7.8	7.8
	3	19	18.6	18.6	26.5
	4	51	50.0	50.0	76.5
	5	24	23.5	23.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	5	4.9	4.9	5.9
	3	27	26.5	26.5	32.4
	4	53	52.0	52.0	84.3
	5	16	15.7	15.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3.9	3.9	3.9
	3	24	23.5	23.5	27.5
	4	51	50.0	50.0	77.5
	5	23	22.5	22.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4.9	4.9	4.9
	2	25	24.5	24.5	29.4
	3	46	45.1	45.1	74.5
	4	24	23.5	23.5	98.0
	5	2	2.0	2.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	19.6	19.6	19.6
	2	31	30.4	30.4	50.0
	3	28	27.5	27.5	77.5
	4	19	18.6	18.6	96.1
	5	4	3.9	3.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5.9	5.9	5.9
	2	49	48.0	48.0	53.9
	3	22	21.6	21.6	75.5
	4	23	22.5	22.5	98.0
	5	2	2.0	2.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	12	11.8	11.8	15.7
	3	47	46.1	46.1	61.8
	4	33	32.4	32.4	94.1
	5	6	5.9	5.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4.9	4.9	4.9
	2	44	43.1	43.1	48.0
	3	28	27.5	27.5	75.5
	4	21	20.6	20.6	96.1
	5	4	3.9	3.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	8	7.8	7.8	9.8
	3	31	30.4	30.4	40.2
	4	57	55.9	55.9	96.1
	5	4	3.9	3.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Total	102	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

X2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	29	28.4	28.4	29.4
	3	33	32.4	32.4	61.8
	4	32	31.4	31.4	93.1
	5	7	6.9	6.9	100.0

X2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	19	18.6	18.6	18.6
	3	40	39.2	39.2	57.8
	4	37	36.3	36.3	94.1
	5	6	5.9	5.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Frequency Tables Motivasi

Statistics

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
N	Valid	102	102	102	102	102	102	102	102	102
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.07	2.91	2.75	2.73	2.67	3.47	3.40	3.27	3.76
Std. Deviation		1.196	.976	1.173	1.212	1.102	.962	.957	1.091	1.162
Variance		1.431	.953	1.375	1.468	1.215	.925	.916	1.191	1.350
Range		4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sum		313	297	281	278	272	354	347	334	384

X3.10	X3.11	X3.12	X3.13	X3.14	X3.15	X3.16	X3.17	X3.18	X3.19	X3.20
102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.45	3.07	3.64	3.41	3.14	3.06	2.94	3.02	3.38	3.31	3.50
1.087	1.055	1.209	1.018	1.034	1.088	1.097	1.043	.965	1.015	.993
1.181	1.114	1.461	1.037	1.070	1.185	1.204	1.089	.932	1.029	.985
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
352	313	371	348	320	312	300	308	345	338	357

X3.21	X3.22	X3.23	X3.24	X3.25	X3.26	X3.27	X3.28	X3.29	X3.30
102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.39	3.39	2.86	2.77	3.10	3.00	2.58	3.20	2.79	2.71
.977	.977	.923	.855	.907	.833	.969	1.186	.968	.863
.954	.954	.852	.731	.822	.693	.939	1.407	.937	.744
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
346	346	292	283	316	306	263	326	285	276

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	11.8	11.8	11.8
	2	19	18.6	18.6	30.4
	3	35	34.3	34.3	64.7
	4	22	21.6	21.6	86.3
	5	14	13.7	13.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	23	22.5	22.5	22.5
	2	18	17.6	17.6	40.2
	3	30	29.4	29.4	69.6
	4	26	25.5	25.5	95.1
	5	5	4.9	4.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	7.8	7.8	7.8
	2	23	22.5	22.5	30.4
	3	47	46.1	46.1	76.5
	4	18	17.6	17.6	94.1
	5	6	5.9	5.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	19.6	19.6	19.6
	2	22	21.6	21.6	41.2
	3	34	33.3	33.3	74.5
	4	24	23.5	23.5	98.0
	5	2	2.0	2.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	17.6	17.6	17.6
	2	26	25.5	25.5	43.1
	3	26	25.5	25.5	68.6
	4	27	26.5	26.5	95.1
	5	5	4.9	4.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	11	10.8	10.8	12.7
	3	43	42.2	42.2	54.9
	4	29	28.4	28.4	83.3
	5	17	16.7	16.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	12	11.8	11.8	13.7
	3	47	46.1	46.1	59.8
	4	25	24.5	24.5	84.3
	5	16	15.7	15.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	15	14.7	14.7	18.6
	3	34	33.3	33.3	52.0
	4	29	28.4	28.4	80.4
	5	20	19.6	19.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	26	25.5	25.5	27.5
	3	34	33.3	33.3	60.8
	4	22	21.6	21.6	82.4
	5	18	17.6	17.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	30	29.4	29.4	33.3
	3	34	33.3	33.3	66.7
	4	23	22.5	22.5	89.2
	5	11	10.8	10.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.9	2.9	2.9
	2	16	15.7	15.7	18.6
	3	17	16.7	16.7	35.3
	4	32	31.4	31.4	66.7
	5	34	33.3	33.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5.9	5.9	5.9
	2	15	14.7	14.7	20.6
	3	18	17.6	17.6	38.2
	4	34	33.3	33.3	71.6
	5	29	28.4	28.4	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	19	18.6	18.6	19.6
	3	37	36.3	36.3	55.9
	4	27	26.5	26.5	82.4
	5	18	17.6	17.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	6.9	6.9	6.9
	2	32	31.4	31.4	38.2
	3	34	33.3	33.3	71.6
	4	18	17.6	17.6	89.2
	5	11	10.8	10.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	25	24.5	24.5	28.4
	3	37	36.3	36.3	64.7
	4	25	24.5	24.5	89.2
	5	11	10.8	10.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5.9	5.9	5.9
	2	28	27.5	27.5	33.3
	3	34	33.3	33.3	66.7
	4	26	25.5	25.5	92.2
	5	8	7.8	7.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4.9	4.9	4.9
	2	32	31.4	31.4	36.3
	3	27	26.5	26.5	62.7
	4	28	27.5	27.5	90.2
	5	10	9.8	9.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	19	18.6	18.6	18.6
	3	41	40.2	40.2	58.8
	4	26	25.5	25.5	84.3
	5	16	15.7	15.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	20	19.6	19.6	21.6
	3	39	38.2	38.2	59.8
	4	26	25.5	25.5	85.3
	5	15	14.7	14.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	17	16.7	16.7	18.6
	3	35	34.3	34.3	52.9
	4	35	34.3	34.3	87.3
	5	13	12.7	12.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	9	8.8	8.8	12.7
	3	37	36.3	36.3	49.0
	4	36	35.3	35.3	84.3
	5	16	15.7	15.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.9	2.9	2.9
	2	37	36.3	36.3	39.2
	3	38	37.3	37.3	76.5
	4	19	18.6	18.6	95.1
	5	5	4.9	4.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.9	2.9	2.9
	2	14	13.7	13.7	16.7
	3	38	37.3	37.3	53.9
	4	34	33.3	33.3	87.3
	5	13	12.7	12.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	35	34.3	34.3	38.2
	3	47	46.1	46.1	84.3
	4	12	11.8	11.8	96.1
	5	4	3.9	3.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.9	2.9	2.9
	2	21	20.6	20.6	23.5
	3	48	47.1	47.1	70.6
	4	23	22.5	22.5	93.1
	5	7	6.9	6.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5.9	5.9	5.9
	2	27	26.5	26.5	32.4
	3	28	27.5	27.5	59.8
	4	23	22.5	22.5	82.4
	5	18	17.6	17.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	21	20.6	20.6	24.5
	3	50	49.0	49.0	73.5
	4	25	24.5	24.5	98.0
	5	2	2.0	2.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	6.9	6.9	6.9
	2	35	34.3	34.3	41.2
	3	36	35.3	35.3	76.5
	4	20	19.6	19.6	96.1
	5	4	3.9	3.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	12.7	12.7	12.7
	2	35	34.3	34.3	47.1
	3	40	39.2	39.2	86.3
	4	10	9.8	9.8	96.1
	5	4	3.9	3.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X3.30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	7.8	7.8	7.8
	2	31	30.4	30.4	38.2
	3	48	47.1	47.1	85.3
	4	13	12.7	12.7	98.0
	5	2	2.0	2.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Lampiran 4. Uji Regresi

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.378 ^a	.143	.117	5.048	2.164

a. Predictors: (Constant), motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	417.485	3	139.162	5.460	.002 ^a
	Residual	2497.691	98	25.487		
	Total	2915.176	101			

a. Predictors: (Constant), motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.894	9.009		1.986	.050
	budaya organisasi	.060	.051	.111	1.171	.244
	kepemimpinan	.006	.117	.005	.047	.962
	motivasi	.145	.038	.359	3.789	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	20.06	29.70	25.69	2.041	102
Residual	-13.698	11.050	.000	4.973	102
Std. Predicted Value	-2.756	1.967	.000	1.000	102
Std. Residual	-2.714	2.189	.000	.985	102

a. Dependent Variable: kinerja

KUESIONER PENELITIAN



**UNIVERSITAS ANDALAS PADANG
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN**

Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Data-data dari kuesioner ini akan digunakan untuk keperluan pembuatan skripsi S1 di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas. Oleh karena itu saya berharap Bapak/Ibu dapat meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Saya menjamin tanggapan Bapak/Ibu diberlakukan secara rahasia dan identitas Bapak/Ibu tidak dimunculkan dalam studi ini. Maka jawablah kuesioner ini dengan jujur dan sebenarnya. Atas partisipasi bapak/ibu, saya ucapkan terima kasih.

IDENTITAS RESPONDEN

Beri tanda (X) dan isilah titik-titik yang telah disediakan.

1. Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita
2. Usia : a. ≤ 25 Tahun b. 26 Tahun - 35 Tahun
c. 36 Tahun - 45 Tahun d. ≥ 46
3. Status Pernikahan : a. Menikah b. Belum Menikah
4. Pendidikan Terakhir : a. SD/SMP/SMU
b. Diploma
c. Sarjana
5. Lama Bekerja : a. ≤ 5 Tahun b. 6 – 10 Tahun
c. 10 – 20 Tahun d. ≥ 20 Tahun
6. Unit/Bagian Tugas :
7. Penghasilan Per Bulan : a. ≤ 1 Juta b. 1 Juta – 1,5 Juta
c. 1,5 Juta – 2 Juta d. ≥ 2 Juta
8. Status Kepegawaian : a. Pegawai Tetap b. Pegawai Honorer
c. Pegawai Kontrak d. Pegawai Outsourcing

LAMPIRAN 5. KUESIONER PENELITIAN

Bagian 1. Budaya Organisasi

Bapak,Ibu, Saudara/I dimohon untuk memberi tanda (X) pada salah satu jawaban yang paling tepat untuk setiap pertanyaan yang sesuai dengan harapan Bapak, Ibu Saudara/I dan kenyataan yang ada.

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

NO	KELOMPOK PERTANYAAN	NILAI				
		SS	S	N	TS	STS
1	Organisasi ini berusaha menjadi pionir.	SS	S	N	TS	STS
2	Dalam organisasi ini orang mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja.	SS	S	N	TS	STS
3	Dalam organisasi ini pencapaian hasil lebih penting daripada proses.	SS	S	N	TS	STS
4	Dalam organisasi setiap orang mengetahui apa tujuan dan pentingnya pekerjaan.	SS	S	N	TS	STS
5	Organisasi ini melebihi (mendahului) organisasi lain dalam teknologi dan metode kerja.	SS	S	N	TS	STS
6	Dalam organisasi para bawahan mengorganisasikan pekerjaannya sendiri.	SS	S	N	TS	STS
7	Setiap orang diizinkan untuk menggunakan metode kerjanya sendiri.	SS	S	N	TS	STS
8	Orang-orang berpikir ke depan tiga tahun atau lebih.	SS	S	N	TS	STS
9	Orang-orang tidak mengeluh menghadapi situasi yang tidak biasa.	SS	S	N	TS	STS
10	Kesalahan (tidak terlalu besar) dapat dimaklumi (ditolerir).	SS	S	N	TS	STS
11	Orang-orang diberitahu dan diakui bila mereka mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik.	SS	S	N	TS	STS
12	Manajer puncak menginginkan pendapat yang berbeda.	SS	S	N	TS	STS
13	Dalam organisasi sedikit perhatian terhadap masalah pribadi karyawan.	SS	S	N	TS	STS
14	Organisasi hanya mementingkan dan memperhatikan pekerjaan yang dilakukan karyawan.	SS	S	N	TS	STS
15	Manajemen sibuk memperhatikan hal-hal kecil.	SS	S	N	TS	STS
16	Perubahan dipaksakan dengan keputusan manajemen.	SS	S	N	TS	STS
17	Pengambilan keputusan disentralisasikan di puncak.	SS	S	N	TS	STS
18	Karyawan biasanya tidak pernah dapat mencapai kedudukan manajer puncak.	SS	S	N	TS	STS
19	Kehidupan pribadi orang adalah urusannya sendiri-sendiri.	SS	S	N	TS	STS
20	Manajemen puncak tidak menyukai adanya kontradiksi (perbedaan).	SS	S	N	TS	STS
21	Keputusan-keputusan penting dibuat oleh perseorangan (individu tertentu).	SS	S	N	TS	STS
22	Manajer mempertahankan orang-orang yang baik untuk departemen (divisi)nya sendiri.	SS	S	N	TS	STS

23	Para anggota bersikap terbuka kepada orang lain.	SS	S	N	TS	STS
24	Para anggota bersikap optimis.	SS	S	N	TS	STS
25	Para anggota bersikap hangat (ramah) dalam pergaulan.	SS	S	N	TS	STS
26	Para anggota berpenampilan rapi.	SS	S	N	TS	STS
27	Para anggota mempunyai inisiatif (prakarsa).	SS	S	N	TS	STS
28	Pertemuan (rapat) dilakukan tepat waktu.	SS	S	N	TS	STS
29	Selalu berbicara tentang pekerjaan dan organisasi dengan serius.	SS	S	N	TS	STS
30	Manajer puncak mengambil keputusan berdasarkan fakta.	SS	S	N	TS	STS
31	Setiap orang selalu memperhatikan biaya yang dikeluarkan.	SS	S	N	TS	STS
32	Setiap departemen memperhatikan aturannya sendiri.	SS	S	N	TS	STS
33	Orang-orang dalam organisasi saling merasa curiga dan menyimpan rahasia.	SS	S	N	TS	STS
34	Anggota baru dibiarkan begitu saja untuk menemukan cara kerjanya sendiri.	SS	S	N	TS	STS
35	Sering terjadi kompetisi dan ketidakpercayaan antar departemen.	SS	S	N	TS	STS
36	Karyawan baru membutuhkan waktu lebih dari setahun untuk merasa kerasan (nyaman).	SS	S	N	TS	STS
37	Para anggota organisasi sukar bergaul (menjalin hubungan).	SS	S	N	TS	STS
38	Terdapat kesetiaan antara karyawan dan manajemen.	SS	S	N	TS	STS
39	Karyawan merasa aman dengan pekerjaannya.	SS	S	N	TS	STS
40	Setiap hari selalu ada tantangan-tantangan baru.	SS	S	N	TS	STS
41	Kami saling menceritakan sejarah dan keberadaan organisasi kepada pihak lain.	SS	S	N	TS	STS
42	Kami merasa bangga dan dihargai.	SS	S	N	TS	STS
43	Kerjasama antar departemen terjalin dengan baik.	SS	S	N	TS	STS

Bagian 2. Kepemimpinan

Bapak,Ibu, Saudara/I dimohon untuk memberi tanda (X) pada salah satu jawaban yang paling tepat untuk setiap pertanyaan yang sesuai dengan harapan Bapak, Ibu Saudara/I dan kenyataan yang ada.

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

NO	KELOMPOK PERTANYAAN	NILAI				
		SS	S	N	TS	STS
1	Pimpinan saya memberikan bantuan atas upaya yang saya lakukan.	SS	S	N	TS	STS
2	Pimpinan saya mendiskusikan secara spesifik tentang siapa yang bertanggung-jawab dalam mencapai sasaran kinerja.	SS	S	N	TS	STS
3	Pimpinan saya menjelaskan tentang apa yang akan didapat oleh seseorang jika tujuan kinerja tercapai.	SS	S	N	TS	STS
4	Pimpinan saya memperlihatkan kepuasan ketika saya memenuhi harapan/ekspektasi.	SS	S	N	TS	STS
5	Pimpinan saya gagal menangani suatu masalah sampai masalah tersebut menjadi serius.	SS	S	N	TS	STS
6	Pimpinan saya menunggu sampai terjadi kesalahan sebelum bertindak.	SS	S	N	TS	STS
7	Pimpinan saya menunjukkan bahwa ia sangat percaya pada “jika sesuatu tidak rusak, jangan diperbaiki.”	SS	S	N	TS	STS
8	Pimpinan saya memperlihatkan bahwa suatu masalah harus menjadi kronis terlebih dahulu sebelum diambil tindakan.	SS	S	N	TS	STS
9	Pimpinan saya memfokuskan perhatian pada ketidakteraturan, kesalahan, pengecualian, dan penyimpangan standar/norma.	SS	S	N	TS	STS
10	Pimpinan saya memusatkan perhatiannya secara penuh dalam menghadapi masalah, keluhan, dan kegagalan.	SS	S	N	TS	STS
11	Pimpinan saya mengawasi semua kesalahan.	SS	S	N	TS	STS
12	Pimpinan saya memerintahkan saya untuk menghadapi kegagalan dalam memenuhi standar.	SS	S	N	TS	STS

Bagian 3. Motivasi

Bapak,Ibu, Saudara/I dimohon untuk memberi tanda (X) pada salah satu jawaban yang paling tepat untuk setiap pertanyaan yang sesuai dengan harapan Bapak, Ibu Saudara/I dan kenyataan yang ada.

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

NO	KELOMPOK PERTANYAAN	NILAI				
		SS	S	N	TS	STS
1	Apakah anda merasa semua kebutuhan fisik anda (seperti makanan, minuman, pakaian, perumahan, dll) sudah terpenuhi di dalam hidup anda?	SS	S	N	TS	STS
2	Apakah tempat anda bekerja bebas dari bahaya yang mungkin menyebabkan anda cedera?	SS	S	N	TS	STS
3	Dapatkah atasan anda membahayakan karir anda?	SS	S	N	TS	STS
4	Apakah anda merasa terintimidasi oleh pimpinan anda?	SS	S	N	TS	STS
5	Apakah anda merasa terintimidasi oleh rekan kerja?	SS	S	N	TS	STS
6	Apakah anda merasa aman dalam pekerjaan anda?	SS	S	N	TS	STS
7	Apakah anda merasa, diluar pekerjaan anda, kehidupan dan keamanan anda terjamin?	SS	S	N	TS	STS
8	Apakah anda memiliki kesempatan untuk mengembangkan persahabatan yang erat dalam pekerjaan ini?	SS	S	N	TS	STS
9	Apakah anda memiliki teman di tempat kerja?	SS	S	N	TS	STS
10	Apakah ada rasa saling memiliki dalam kelompok di tempat kerja anda?	SS	S	N	TS	STS
11	Apakah anda merasa memiliki identitas dalam berkerja di perusahaan ini?	SS	S	N	TS	STS
12	Apakah sesama rekan kerja saling membantu?	SS	S	N	TS	STS
13	Apakah pimpinan anda memberikan dan mengembangkan rasa saling memiliki terhadap karyawan?	SS	S	N	TS	STS
14	Apakah anda memperoleh rasa harga diri dari pekerjaan anda?	SS	S	N	TS	STS
15	Apakah anda mendapatkan rasa hormat dari orang lain dalam pekerjaan Anda?	SS	S	N	TS	STS
16	Apakah anda "merasa diinginkan" untuk pengetahuan dan kompetensi profesional yang Anda miliki?	SS	S	N	TS	STS
17	Apakah anda memiliki rasa pemenuhan diri (perasaan terhadap kesanggupan dalam menggunakan kemampuan diri sendiri)?	SS	S	N	TS	STS
18	Apakah anda memperoleh makna penting dari pekerjaan ini?	SS	S	N	TS	STS
19	Apakah anda berpikir anda memiliki bakat dan kemampuan yang cukup untuk melakukan pekerjaan?	SS	S	N	TS	STS
20	Apakah perusahaan ini menyediakan sumber daya yang cukup memadai untuk pekerjaan anda?	SS	S	N	TS	STS
21	Apakah mudah bagi anda dalam memahami pekerjaan?	SS	S	N	TS	STS
22	Apakah pekerjaan anda merupakan kehidupan kedua anda?	SS	S	N	TS	STS
23	Apakah anda dapat mengikutsertakan imajinasi kreatif anda pada pekerjaan	SS	S	N	TS	STS

	ini?					
24	Dapatkah anda terlibat dalam kesenangan profesi kreatif?	SS	S	N	TS	STS
25	Apakah pekerjaan anda membantu anda dalam memahami kemampuan dan diri anda sendiri?	SS	S	N	TS	STS
26	Apakah anda memperoleh rasa kebebasan dan kekuatan dari pekerjaan anda?	SS	S	N	TS	STS
27	Apakah anda merasa pekerjaan anda telah selaras/sesuai di seluruh bidang?	SS	S	N	TS	STS
28	Apakah anda merasa pekerjaan anda membantu anda dalam mencapai tujuan hidup anda?	SS	S	N	TS	STS
29	Apakah pekerjaan anda berperan dalam perkembangan kebaikan masyarakat dan negara?	SS	S	N	TS	STS
30	Apakah anda menemukan hubungan antara pekerjaan anda dan perkembangan peradaban/kemasyarakatan?	SS	S	N	TS	STS

Bagian 4. Kinerja Karyawan

Bapak,Ibu, Saudara/I dimohon untuk memberi tanda (X) pada salah satu jawaban yang paling tepat untuk setiap pertanyaan yang sesuai dengan harapan Bapak, Ibu Saudara/I dan kenyataan yang ada.

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

NO	KELOMPOK PERTANYAAN	NILAI				
		SS	S	N	TS	STS
1	Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain	SS	S	N	TS	STS
2	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain	SS	S	N	TS	STS
3	Efisiensi kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain	SS	S	N	TS	STS
4	Standar kualitas saya melebihi standar kualitas resmi yang ada	SS	S	N	TS	STS
5	Saya berusaha dengan lebih keras daripada yang seharusnya	SS	S	N	TS	STS
6	Saya memegang standar professional yang tinggi	SS	S	N	TS	STS
7	Kemampuan saya dalam melaksanakan pekerjaan inti adalah baik	SS	S	N	TS	STS
8	Kemampuan saya dalam menggunakan akal sehat dalam melaksanakan pekerjaan adalah baik	SS	S	N	TS	STS
9	Ketepatan saya dalam melaksanakan pekerjaan adalah baik	SS	S	N	TS	STS
10	Pengetahuan saya yang berkaitan dengan pekerjaan inti adalah baik	SS	S	N	TS	STS
11	Kreativitas saya dalam melaksanakan pekerjaan inti adalah baik	SS	S	N	TS	STS

--- TERIMA KASIH ---