

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN:  
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**(Studi pada karyawan PT Garuda Indonesia Kota Semarang)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**IQBAL NAZILI**

**NIM. C2A008203**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2012**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Iqbal Nazili

Nomor Induk Mahasiswa : C2A008203

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN: MOTIVASI  
KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING (STUDI PADA  
KARYAWAN PT GARUDA  
INDONESIA KOTA SEMARANG)**

Dosen Pembimbing : Dr. Ahyar Yuniawan SE., M.Si

Semarang, 18 November 2012

(Dr. Ahyar Yuniawan SE., M.Si)

NIP.197006171998021001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Mahasiswa : Iqbal Nazili

Nomor Induk Mahasiswa : C2A008203

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN:  
MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING (STUDI  
PADA KARYAWAN PT GARUDA  
INDONESIA KOTA SEMARANG)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 4 Desember 2012**

Dosen Penguji

1. Dr. Ahyar Yuniawan SE., M.Si. (.....)
2. Dr. Indi Djastuti MS. (.....)
3. Dra. Rini Nugraheni MM. (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Iqbal Nazili, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN AN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDI PADA KARYAWAN PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) KOTA SEMARANG)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik yang disengaja ataupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan meyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 18 November 2012

Yang membuat pernyataan

Iqbal Nazili

NIM. C2A 008 203

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

*“ Aku mencintai ibuku. Aku dihidupkan dengan separuh nyawanya”*

*“ Kesuksesan terbentuk setelah melalui kegagalan tanpa kehilangan antusiasme”*

*“ Follow your passion and success will follow you”*

**Skripsi ini kupersembahkan untuk:**

**Papah Mansur**

**Mamah Mariani**

**Kedua adikku Sarah Nadia dan Metty Aryani**

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menginvestigasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Data penelitian dari 71 karyawan dari seluruh aspek pekerjaan yang tidak berasal dari kelas manajerial dan masih berada pada rentan usia produktif. Pertanyaan diberikan dengan menggunakan kuesioner dengan mengambil keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus.

Sesuai dengan tujuan diatas maka dalam penelitian ini dirumuskan lima hipotesis, antara lain: gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, iklim organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Setelah kuesioner terkumpul, teknik pengujian data dilakukan dengan dua buah model analisis regresi berganda dengan menggunakan SPSS 16 dan kemudian dihitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi (intervening) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh sebesar 90,4% sedangkan 9,6% yang lain dapat dipengaruhi oleh variabel lain.

Kata kunci : Gaya kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to investigate the influence of leadership style on work motivation, organizational climate influences on work motivation, the influence of motivation on employee performance, leadership style influence on employee performance and organizational climate influence on employee performance. Data study of 71 employees from all aspects of the work are not derived from the managerial class and still be on vulnerable age. The question is given by using the questionnaire by taking the whole of the population, also called census.*

*In accordance with the above objectives in this study were formulated five hypotheses, among other things: **leadership style positive effect on work motivation, organizational climate positive influence on work motivation, work motivation positive influence on employee performance, leadership style has positive impact on employee performance and organizational climate influence positive impact on employee performance.***

*After the questionnaires collected, the data testing techniques performed with two models of multiple regression analysis using SPSS 16 and then calculated the direct effect, the indirect effect, and total effect of exogenous variables on endogenous variables. The results showed that leadership style and organizational climate with the motivation to work as a mediating variable (intervening) have positive and significant impact on the performance of employees with a value of 90.4% effect of 9.6%, while others may be affected by other variables.*

*Keywords: leadership style, organizational climate, job motivation, employee performance*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan nikmat dan karunia-Nya serta kekuatan lahir dan batin kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Penulisan skripsi dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi kerja Sebagai Variabel Intervening”** ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna menyelesaikan program sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari tanpa adanya doa, dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, penulisan skripsi ini tidak akan dapat terwujud. Oleh karena itu perkenanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Mohammad Natsir, M.Si., Akt., Ph.D, selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Kedua orang tua tercinta, Bapak Mansur, dan Ibu Mariani serta kedua adik tersayang, Sarah Nadia, dan Metty Aryani atas kasih sayang, doa, dan dukungan yang tidak pernah putus kepada penulis.
3. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan SE., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan selama proses penulisan skripsi ini.



4. Ibu Dr. Indi Djastuti MS., dan ibu Dra. Rini Nugraheni MM., selaku dosen penguji skripsi yang telah memberikan saran dan kritik dalam penyempurnaan skripsi ini.
5. Ibu Ismi Darmastuti SE., MM., selaku dosen wali yang telah memberikan pengarahan dan nasihat selama menempuh masa studi.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis selama masa studi.
7. Seluruh Staf Tata Usaha, Perpustakaan, serta karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bantuannya selama masa studi.
8. Om Erwin Ghozali yang telah membantu penulis yang telah memberikan semangat, arahan, dan partisipasi dalam memperjuangkan penulis agar dapat melakukan penelitian pada PT Kantor Garuda Indonesia Kota Semarang.
9. Karyawan PT Garuda Indonesia Kota Semarang yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
10. Sahabat-sahabatku di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro: Yanuar Chandra, Iqbal Muhammad, Dimas Aditya, Kornawan Raharjo, Rabbani Seto, Samuel Adhimas, Singgih Priatmadji, Tryo Hasnan, Demartha, Andro Vidrian, Aryawan Tri, Raden Yudha,

Darma Kusuma, Anang Chandra, Agung Hardinugroho, Riski Suprana, Fista Zaenal, Dwi Ricky dan semuanya yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu disini, terima kasih atas semua persahabatan dan kenangan yang telah dibangun selama ini.

11. Teman-teman KKN Desa Bulan, Kecamatan Selopampang. Terima kasih atas segala ilmu, bantuan, dan kenangan yang telah dibangun selama ini.

12. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu disini, terima kasih atas bantuannya dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan yang disebabkan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang membangun dari semua pihak.

Semarang, 18 November 2012

Iqbal Nazili

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN SKRIPSI .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian .....	8
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
1.5 Sistematika Penulisan .....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	13
2.1.2 Motivasi Kerja.....	16
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	21
2.1.4 Iklim Organisasi.....	27

2.2 Penelitian Terdahulu .....	30
2.3 Hubungan Antar Variabel .....	34
2.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja ...	34
2.3.2 Variabel Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja .....	35
2.3.3 Variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	36
2.3.4 Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	38
2.3.5 Variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	39
2.4 Model Penelitian .....	40
2.5 Perumusan Hipotesis .....	41
2.5.1 Hipotesis Kerja.....	41
2.5.2 Hipotesis Uji .....	41
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>42</b>
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	42
3.1.1 Variabel Penelitian .....	42
3.1.2 Definisi Operasional Variabel.....	43
3.2 Populasi dan Sampel .....	48
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	49
3.3.1 Jenis Data .....	49
3.3.2 Sumber Data.....	50
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	51
3.5 Metode Analisis Data .....	52
3.5.1 Analisis Kuantitatif .....	53
3.5.2 Analisis Angka Indeks .....	54
3.5.3 Uji Instrumen .....	55

3.5.3.1 Uji Validitas .....	55
3.5.3.2 Uji Realibilitas .....	56
3.5.4 Uji Asumsi Klasik .....	56
3.5.4.1 Uji Normalitas .....	56
3.5.4.2 Uji Multikolinearitas .....	59
3.5.4.3 Uji Linearitas.....	58
3.5.5 Analisis Jalur .....	59
3.5.6 Pengujian Hipotesis.....	61
3.5.6.1 Uji Model (Statistik f) .....	61
3.5.6.2 Analisis Kofisien Determinasi Total .....	62
3.5.6.3 Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (uji t) .....	64
<b>BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>65</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	65
4.1.1 Riwayat Singkat Perseroan .....	65
4.1.2 Visi dan Misi Garuda Indonesia.....	67
4.1.3 Tanggung Jawab Insan Garuda Indonesia .....	67
4.1.4 Lokasi.....	69
4.1.5 Struktur Organisasi .....	69
4.1.6 Profil Responden.....	71
4.1.6.1 Identifikasi Responden berdasarkan Jenis Kelamin dan Umur .....	71
4.1.6.2 Identifikasi responden berdasarkan Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan.....	73
4.2 Analisis Data .....	74
4.2.1 Analisis Deskripsi Variabel .....	74

4.2.1.1 Analisis Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan	75
4.2.1.2 Analisis Deskripsi Variabel Iklim Organisasi.....	76
4.2.1.3 Analisis Deskripsi Variabel Motivasi Kerja .....	78
4.2.1.4 Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	79
4.3 Pengujian Instrumen Penelitian .....	80
4.3.1 Uji Validitas Data .....	80
4.3.2 Uji Realibilitas Data.....	82
4.4 Uji Asumsi Klasik.....	83
4.4.1 Uji Normalitas.....	84
4.4.2 Uji Multikolinieritas.....	89
4.4.3 Uji Linearitas .....	90
4.5 Pengujian Hipotesis .....	95
4.5.1 Uji Model (Statistik f).....	96
4.5.2 Koefisien Determinasi .....	97
4.5.3 Uji-t.....	99
4.6 Uji Intervening .....	102
4.6.1 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total	104
4.7 Pembahasan.....	106
BAB V PENUTUP.....	119
5.1 Kesimpulan .....	119
5.2 Saran .....	120
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	123
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	125
Daftar Pustaka .....	125
Lampiran-Lampiran	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Berdasarkan Bidang Ketenagaan .....	6
Tabel 1.2 Tingkat Keluar Masuk Karyawan .....	7
Tabel 1.3 Data Kinerja Perusahaan Garuda Indonesia.....	8
Tabel 4.1 Tabel Jenis Kelamin dan Umur Responden.....	72
Tabel 4.1.1 Tabel Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan Responden.....	73
Tabel 4.1.2 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Gaya Kepemimpinan .....	75
Tabel 4.1.3 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Iklim Organisasi.....	77
Tabel 4.1.4 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Motivasi Kerja .....	78
Tabel 4.1.5 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja .....	79
Tabel 4.1.6 Hasil Pengujian Validitas Instrumen Kuesioner .....	81
Tabel 4.1.7 Hasil Pengujian Realibilitas .....	83
Tabel 4.1.8 Uji Skewness dan Kurtosis .....	84
Tabel 4.1.9 Uji Multikolinieritas.....	90
Tabel 4.2 Uji f Model 1 .....	96
Tabel 4.2.1 Uji f Model 2.....	97
Tabel 4.2.2 Koefisien Determinasi Model 1 .....	98
Tabel 4.2.3 Koefisien Determinasi Model 2.....	99
Tabel 4.2.4 Hasil Analisis Regresi Model 1 .....	100
Tabel 4.2.5 Hasil Analisis Regresi Model 2 .....	101
Tabel 4.2.6 Koefisien Persamaan Regresi Linier.....	102
Tabel 4.2.7 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total .....	104

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian .....	40
Gambar 2.2 Hipotesis Uji.....	41
Gambar 3.1 Model Variabel Gaya Kepemimpinan .....	45
Gambar 3.2 Model Variabel Iklim Organisasi .....	46
Gambar 3.3 Model Variabel Motivasi Kerja.....	47
Gambar 3.4 Model Variabel Kinerja Karyawan .....	48
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	70
Gambar 4.1.1 Kurva Histogram Uji Normalitas Model 1.....	86
Gambar 4.1.2 Kurva Histogram Uji Normalitas Model 2.....	87
Gambar 4.1.3 Grafik Normal P-Plot Model 1.....	88
Gambar 4.1.4 Grafik Normal P-Plot Model 2.....	89
Gambar 4.1.5 Uji Linearitas Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja..	91
Gambar 4.1.6 Uji Linearitas Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja .....	92
Gambar 4.1.7 Uji Linearitas Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	93
Gambar 4.1.8 Uji Linearitas Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	94
Gambar 4.1.9 Uji Linearitas Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan....	95
Gambar 4.2 Model Analisis Jalur .....	103



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran A Surat Ijin Penelitian

Lampiran B Kuesioner Penelitian

Lampiran C Tabulasi Data Responden

Lampiran C Output Hasil SPSS 16

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Era globalisasi telah bergulir, dominasi teknologi informasi sebagai infrastruktur menjadi sahabat bagi para pelaku bisnis. Ekonomi akan lebih berbasis pada pengetahuan. Aset ekonomi tidak lagi bersifat fisik seperti gedung, mesin, atau properti lainnya, tetapi bersifat mental intelektual, seperti persepsi pasar, hubungan, citra perusahaan, citra merk, hak paten, kredibilitas, visi dan pengetahuan khusus.

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Sumber daya manusia harus menjadi manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang secara maksimal.

Oleh karena itu, sumber daya manusia yang diperlukan pada saat ini adalah sumber daya manusia yang mampu menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan.

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan besar dalam memenuhi kelancaran di bidang organisasi. Organisasi perlu sumber daya manusia guna mengembangkan usahanya. Pengelolaan sumber daya manusia ini dipengaruhi oleh banyak hal, selain kualitas sumber daya manusia, sistem yang ada dalam organisasi, prosedur kerja, keterlibatan atau partisipasi merupakan salah satu faktor yang memberikan pengaruh bagi efektivitas organisasi (Robbins, 1996).

Dewasa ini perkembangan teknologi maju dengan semakin pesat. Maka dari itu perlu dituntut untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Pengembangan sumber daya manusia merupakan cara utama untuk memenangkan kompetisi global (Gibson, IvanChevich, dan Donnelly, 1991).

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang penerbangan, PT. Garuda Indonesia juga memiliki banyak pesaing dalam kegiatan usahanya. Industri penerbangan merupakan industri yang sangat kompetitif. Seiring dengan perkembangan zaman, perusahaan-perusahaan pun terus membenahi diri mempersiapkan segala konsekuensi yang mungkin terjadi. Salah satunya dengan menciptakan iklim organisasi yang baik, adanya gaya kepemimpinan yang baik yang akhirnya akan mempengaruhi motivasi kerja dari karyawan guna meningkatkan kualitas kinerja karyawan itu sendiri. Atasan harus dapat memimpin dengan kontrol yang

cermat, baik, disiplin, tegas dalam pengambilan keputusan, karena seorang pemimpin harus menjadi pemimpin yang baik untuk para karyawannya.

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan itu bukanlah merupakan hal yang mudah, sebab pemimpin harus memahami perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, dikatakan bahwa sukses atau tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas pimpinan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah. Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bawahan dalam memenuhi kebutuhan tergantung pada keterampilan dan kemauan pemimpin.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang

pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya (Sukarno Marzuki, 2002).

Menciptakan iklim organisasi yang mampu membawa anggotanya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan kebutuhannya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan persepsi anggota dengan pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan diharapkan, maka akan terciptanya ketidakpuasan kerja, motivasi kerja yang menurun, dan dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang pada akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal. Persoalan ini semakin menumpuk dengan kecenderungan organisasi untuk berkembang, menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan disekitarnya sehingga anggota seringkali kehilangan identitas pribadi, dan pimpinan semakin sulit untuk memuaskan kebutuhan anggota dan mencapai tujuan organisasi sekaligus.

Risiko utama yang dapat mempengaruhi kinerja personil adalah keterbatasan organisasi dalam merekrut, melatih, mempertahankan, dan memotivasi personil kunci dapat mempengaruhi bisnis perseroan (Buku Garuda Prospektus Final, 2010). Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan antara lain Suharto

dan Cahyono (2005), Hakim (2006). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa antara hubungan motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan.

Dilihat dari beberapa tahun belakangan ini, industri penerbangan di Indonesia dapat dikatakan sedang mengalami penurunan. Rentetan kecelakaan yang terjadi pada tahun-tahun sebelumnya memberikan sejarah yang buruk bagi penerbangan Indonesia. Sehingga berdampak pada kurangnya kepercayaan rakyat Indonesia untuk menggunakan jasa industri penerbangan. Tapi pihak Manajemen Garuda Indonesia terus berusaha berkembang agar Garuda Indonesia tetap menjadi maskapai penerbangan utama kepercayaan rakyat Indonesia. Untuk itu, maka perlu untuk meningkatkan kuantitas maupun kualitas yang diberikan. Peran sumber daya manusia sebagai pelaku ekonomi sangatlah besar. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas, maka produktivitas kerja yang tinggi dapat dimiliki oleh perusahaan, sehingga menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan tuntutan pelanggan yang terus berkembang.

Garuda Indonesia Semarang adalah salah satu dari ratusan cabang PT Garuda Indonesia yang ada di seluruh Indonesia. Branch office Garuda Indonesia cabang Semarang beralamat di Gedung BPD Jateng Lantai 1 dan 3 Jalan Pemuda Nomor 142 Kota Semarang dengan jumlah karyawan seperti dalam tabel 1.1

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Karyawan Berdasarkan Bidang Ketenagaan di Garuda**  
**Indonesia**  
**Kota Semarang, tahun 2012**

No	Bidang karyawan	Jumlah karyawan	Persentase (%)
1	Pimpinan	3	3,84
2	Station	6	7,71
3	Marketing & Sales	11	14,10
4	Finance	5	6,41
5	Karyawan Honorer	52	67,94
	Jumlah	77	100

Sumber : Bagian Personalia Garuda Indonesia Kota Semarang, 2012

Seperti yang terlihat dalam tabel 1.1, karyawan Garuda Indonesia Kota Semarang terdiri 25 orang yang menjadi karyawan tetap dan ada 52 orang yang menjadi karyawan honorer yang bekerja di posisinya masing-masing dengan jumlah karyawan keseluruhan mencapai 77 orang. Pada struktur organisasi Garuda Indonesia Kota Semarang terdapat 1 orang pemegang posisi pimpinan tertinggi yaitu sebagai General Manager dan 2 orang yang juga menjadi pimpinan mendampingi General Manager, masing-masing berposisi sebagai General Affairs Supervisor dan General Affairs Anlyst. Dalam proses pelaksanaan pekerjaannya, para pimpinan ini dibantu oleh 3 orang manajer yaitu Manager Situation and Service, Manager Marketing and Sales, dan Manager Finance.

Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian Personalia diperoleh tingkat absensi dan tingkat keluar masuknya karyawan yang bekerja di Garuda Indonesia Kota Semarang selama 2 tahun terakhir. Dari data yang diperoleh, tingkat absensi terjadi pada karyawan honorer di kelompok pelaksana. Untuk karyawan pada kelompok manajemen, hampir tidak ditemukan adanya karyawan yang absen ataupun mangkir. Menurut pimpinan manajemen, tingkat absensi masih perlu diperhatikan dan dihindari karena dapat mengganggu kelancaran pelayanan kepada pelanggan, oleh karena itu akan diberi sanksi yang tegas untuk setiap ketidakhadiran yang tidak jelas.

**Tabel 1.2**

**Tingkat keluar masuk karyawan**

**Garuda Indonesia Kota Semarang Tahun 2009-2011**

<b>No</b>	<b>Tahun</b>	<b>Jml. Karyawan</b>	<b>Karyawan Keluar</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	2009	77	0	0,00%
2	2010	77	4	5,12%
3	2011	77	0	0,00%

Sumber : Bagian Personalia Garuda Indonesia Kota Semarang

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT Garuda Indonesia Kota Semarang selama 3 (tiga) tahun terakhir, yaitu dari tahun 2009 sampai tahun 2011 dapat diketahui total persentase karyawan yang keluar pada tahun 2010 sebanyak 5,12%. Sedangkan yang menjadi keinginan Garuda Indonesia Kota Semarang dalam perputaran karyawan adalah kurang dari 2% setiap tahunnya. Hal ini berdampak pada kinerja karyawan.



**Tabel 1.3**  
**Data Kinerja Perusahaan Garuda Indonesia**

<b>Tahun</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Pendapatan usaha	17860M	19534M	27164M
Ketepatan penerbangan	83,67%	79,89%	85,68%
Jumlah penumpang	7843Jt	8734Jt	12220Jt
Ketepatan jadwal	78,74%	80,16%	85,68%
Indeks Kepuasan kerja	82,9%	79,8%	84,8%
Pujian atas mutu kinerja	39%	32%	46%
Keluhan	16%	27%	13%

Sumber :Bagian personalia Garuda Indonesia Kota Semarang

Dari data pada tabel 1.3 , dapat kita lihat telah terjadi peningkatan untuk kinerja perusahaan. Dari hasil wawancara yang diperoleh, Garuda Indonesia selalu mengupayakan adanya peningkatan untuk setiap kinerjanya dari tahun ke tahun. Sehingga untuk persentase target, perusahaan selalu berupaya agar kinerja perusahaan mencapai 100%. Sedangkan pada tahun 2010 telah terjadi penurunan khususnya pada indeks kepuasan kerja, pujian atas mutu kinerja dan keluhan yang diterima pada tahun 2010 lebih besar daripada tahun 2009. Indeks kepasan kerja turun sebesar 3,1% dari tahun 2009, pujian atas mutu kinerja turun sebesar 7% dari tahun 2009, dan keluhan yang diterima Garuda Indonesia meningkat sebesar 11% dari tahun 2009. Dengan data di atas, maka dapat dikatakan bahwa ada masalah di kinerja Garuda Indonesia.

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Kinerja karyawan merupakan sebuah konsep yang sangat penting karena menyangkut kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Syarat utama

apabila sebuah perusahaan ingin berkembang dengan pesat, perusahaan itu harus memiliki sumber daya manusia yang mampu menampilkan kinerja yang baik. Dari data-data diatas dapat dilihat bahwa ada masalah terkait kinerja di perusahaan Garuda Indonesia antara lain ditunjukkan dengan keluarnya karyawan yang melebihi keinginan perusahaan, penurunan indeks kepuasan kerja, penurunan pada pujian atas mutu kinerja, dan bertambahnya keluhan yang diterima oleh perusahaan.

Berdasarkan masalah penelitian yang diuraikan diatas, maka perlu studi lebih lanjut tentang kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi dengan motivasi kerja sebagai pemediasi (variabel intervening) di PT Garuda Indonesia Kota Semarang.

Selanjutnya, peneliti merumuskan sejumlah pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja?
2. Apakah pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja?
3. Apakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya

kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja
2. Untuk menganalisis pengaruh variabel iklim organisasi dan motivasi kerja
3. Untuk menganalisis pengaruh variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan
4. Untuk menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan
5. Untuk menganalisis pengaruh variabel iklim organisasi dan kinerja karyawan

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama di bangku kuliah dalam dunia kerja yang sebenarnya.

## 2. Bagi perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan terutama dalam hal pengelolaan manajemen SDM dan segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.

## 3. Bagi almamater

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkannya.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini membahas landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan dibahas variabel penelitian beserta definisi operasionalnya, penentuan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis.

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai gambaran umum obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

### BAB V PENUTUP

Berisi dari kesimpulan-kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian dan saran-saran, sebagai masukan bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006). Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Bambang Guritno dan Waridin (2004) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Hakim (2006) mendefinisikan

kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2004).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tika (2006) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja yaitu:

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan
3. Pencapaian tujuan organisasi
4. Periode waktu tertentu

Menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu:

1. Kemampuan
2. Keinginan
3. Lingkungan

Rivai dan Basri juga menyebutkan empat aspek kinerja:

1. Kemampuan
2. Penerimaan tujuan perusahaan
3. Tingkat tujuan yang dicapai
4. Interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan

Kemudian tujuan kinerja menurut Rivai dan Basri:

1. Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya.
2. Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas.
3. Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja.
4. Target aktivitas perbaikan kinerja.
5. Perbaikan dalam kualitas atau produksi.
6. Perbaikan dalam waktu atau pengiriman.

Yuwalliatin (2006) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan



## 5. Perencanaan kegiatan

### 2.1.2 Motivasi Kerja

Morrison (1993) memberikan pengertian motivasi sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah ke sasaran. Jika perilaku tersebut mengarah pada suatu obyek/sasarannya maka dengan motivasi tersebut akan diperoleh pencapaian target atau sasaran yang sebesar-besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan sebaik-baiknya, sehingga efektivitas kerja dapat dicapai. Menurut James L. Gibson (1997), motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Sedangkan Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yulk (1992) memberikan pengertian motivasi sebagai suatu proses dimana perilaku diberikan energy dan pengarahan. Dari kedua penjelasan tersebut mempunyai suatu pengertian bahwa motivasi dapat diartikan sebagai pemberian dorongan batin supaya pihak lain bergerak/ melakukan kegiatan tertentu. Jadi lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu rangkaian kegiatan pemberian dorongan, yaitu bukan hanya kepada orang lain tetapi juga kepada diri sendiri. Sehingga melalui dorongan ini diharapkan akan dapat bertindak ke arah tujuan yang diinginkan.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, member daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekurangan fisiologis dan

psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan/ insentif (Moekijat, 2001).

Menurut Moekijat (2001) ada 3 hal dalam proses motivasi yang saling berhubungan dan tergantung satu dengan yang lainnya, yaitu: kebutuhan, dorongan, dan intensif. Motivasi sebagaimana didefinisikan Robbins merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu (Robbins, 1998). Dalam definisi ini ada tiga elemen penting, yaitu: usaha, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Elemen usaha merupakan pengukuran intensitas. Usaha yang diarahkan menuju konsisten dengan tujuan organisasi merupakan jenis usaha yang seharusnya dicari, dan motivasi merupakan proses pemenuhan kebutuhan.

Motivasi merupakan sebuah karakteristik psikologis manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, termasuk didalamnya faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan menopang perilaku manusia pada sebuah arah tertentu yang dilakukan (Stoner, 1995). Menurut Stoner, ada asumsi dasar untuk memotivasi seorang pekerja, yaitu:

1. Motivasi secara umum diasumsikan sebagai hal yang baik
2. Motivasi merupakan satu dari beberapa faktor yang memoengaruhi kinerja seseorang.
3. Manajer dan peneliti mengasumsikan bahwa motivasi ada dalam jangka pendek dan perlu pengisian yang periodik.

4. Motivasi merupakan alat bagi manajer untuk mengatur hubungan kerja dalam organisasi.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow (dalam Greenberg dan Baron, 1997), mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis (Psychological)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis, yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan Maslow. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi seseorang dalam upayanya memperthankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebutlah yang mendorong orang untuk mengerjakan suatu pekerjaan, karena dengan bekerja itu akan mendapatkan imbalan untuk memenuhi keinginannya tersebut.

2. Kebutuhan rasa aman (Safety)

Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan.

3. Kebutuhan hubungan sosial (Affiliation)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat,

karena memang orang lain yang dapat memenuhinya dan bukan diri sendiri. Kebutuhan sosial meliputi:

- Kebutuhan untuk disayangi, dicintai, dan diterima oleh orang lain
- Kebutuhan untuk dihormati oleh orang lain
- Kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan
- Kebutuhan untuk berprestasi

#### 4. Kebutuhan pengakuan (Esteem)

Setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol, yang dengan simbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga. Dengan simbol-simbol itu maka seseorang akan merasa bahwa statusnya meningkat, dan dirinya sendiri disegani dan dihormati oleh orang lain.

#### 5. Kebutuhan aktualisasi diri (Self actualization)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi atas kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal di tempat masing-masing. Hal tersebut terlihat pada kegiatan pengembangan kapasitas diri melalui berbagai cara, seperti ikut diskusi, lokakarya yang sebenarnya, keikutsertaannya itu berasal dari dorongan ingin

memperlihatkan bahwa seseorang ingin mengembangkan kapasitas prestasinya secara optimal.

Secara umum teori motivasi dapat dibagi dalam dua kategori: teori isi (*content theory*) dan teori proses (*process theory*). Teori isi berhubungan dengan apa yang ada dalam diri seseorang atau lingkungannya yang memberikan energi dan meneruskan perilaku seseorang, dengan kata lain motif atau kebutuhan apa yang memberikan energi orang dalam perilakunya. Teori proses menawarkan alternatif yang lebih dinamis yang berusaha memberikan pengertian tentang proses kognitif dan pikiran yang ada dalam diri individu yang bertindak mempengaruhi perilaku mereka (Schemercon, 1994).

Terdapat dua teori motivasi yang cukup terkenal dalam kategori teori proses, yaitu teori keadilan (*equity theory*), dan teori pengharapan (*expectancy theory*). Dalam teori keadilan, orang akan membandingkan upah dan juga input mereka untuk orang lainnya, kemudian mereka termotivasi untuk berperilaku tertentu untuk menyesuaikan ketidakadilan yang dipersepsikannya. Perasaan ketidakadilan akan mendorong pada turunnya kinerja ataupun meningkatnya perputaran kerja. teori pengharapan berargumentasi bahwa motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu yang berhubungan dengan hubungan usaha-kerja, hubungan kerja-hasil, dan persepsi pentingnya berbagai macam hasil pekerjaan.

### 2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992). James *et. al.* (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002), yaitu:

### 1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang pemimpin yang:

- Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
- Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya
- Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum)

### 2. Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat:

- Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan
- Dalam meggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan
- Senang kepada formalitas yang berlebih lebihan
- Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

### 3. Tipe pemimpin yang Paternalistik

- Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- Bersikap terlalu melindungi
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk

mengambil keputusan

- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
- Sering bersikap mau tahu

#### 4. Tipe pemimpin yang Kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang dimikian sangat diperlukan. Akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

#### 5. Tipe pemimpin yang Demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- Ia senang menerima saran, pendapat bahkan kritikan dari bawahan.
- Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan.
- Selalu berusaha lebih sukses
- Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi.



Sedangkan Robbins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami oleh orang lain.
- b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menanggung resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

## 2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Laissez Fair: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

## 3. Gaya kepemimpinan transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka

memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan
  - b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
  - c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati
  - d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.
4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

#### **2.1.4 Iklim Organisasi**

Menurut Baasir (1993), menciptakan sebuah iklim organisasi yang mampu membawa anggotanya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi anggota dengan pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan diharapkan, maka akan memungkinkan terciptanya ketidakpuasan kerja, sehingga dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang pada akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal. Persoalan ini akan semakin menumpuk dengan kecenderungan organisasi untuk berkembang, dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan disekitarnya sehingga anggota seringkali kehilangan identitas pribadi, dan pimpinan semakin sulit untuk memuaskan kebutuhan anggota dan mencapai tujuan organisasi sekaligus.

Menurut Campbell et al. (1996) iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu didalamnya, serta relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan Lajolette (1975) menggunakan istilah iklim organisasi untuk menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat yang

satu dengan yang lainnya. Iklim akan dirasakan oleh seseorang bila memasuki suatu lingkungan organisasi.

Iklim organisasi merupakan persepsi tentang kebijakan, praktik-praktik dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi. Individu-individu menganggap atribut-atribut organisasional sebagai pengakuan terhadap keberadaan mereka. Penilaian atribut-atribut organisasional pada level individu disebut sebagai iklim psikologikal (*psychological climate*). Ketika penilaian ini dirasakan dan diterima oleh sebagian besar orang dalam tempat kerja, hal ini disebut sebagai iklim organisasional (*organizational climate*) Reichers & Schneider (1990).

Razali (1997) dalam Ong (1997) melihat iklim organisasi sebagai sebuah hasil dari tingkah laku anggota-anggota organisasi. Iklim organisasi secara relatif merupakan kualitas lingkungan internal dari organisasi yang dipertahankan dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain, meliputi:

- a. Hasil dari perilaku dan kebijakan anggota organisasi tersebut dengan organisasi lain,
- b. Sesuatu yang dirasakan dan diterima oleh anggota organisasi lain,
- c. Dijadikan sebagai dasar dalam menafsirkan sesuatu, dan
- d. Bertindak sebagai sumber tekanan untuk aktivitas yang sebenarnya.

Sedangkan Fing et al. (1995) dalam Ong (1997) mendefinisikan iklim sebagai kumpulan dari sikap dan keyakinan yang berhubungan dengan

organisasi yang dirasakan dan secara kolektif dilaksanakan oleh anggota organisasi secara keseluruhan.

Litwin dan Meyer (1971) menjelaskan 6 indikator dalam iklim organisasi sebagai berikut:

a. Comformity

Menunjukkan derajat perasaan pekerja dengan adanya banyak peraturan, prosedur, kebijaksanaan dan praktik yang harus mereka taati dengan cara mereka sendiri yang mereka anggap tepat.

b. Resposibility

Menunjuk derajat perasaan para pekerja bahwa mereka dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan tanpa harus bertanya dulu kepada atasan.

c. Standard

Menunjuk derajat perasaan para pekerja bahwa organisasi menetapkan tujuan yang menentang dan mengajukan keterikatan pada tujuan itu kepada mereka.

d. Reward

Menunjuk derajat perasaan para pekerja bahwa mereka dihargai dan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang baik daripada mereka diabaikan, dikritik atau dihukum jika sesuatu dilaksanakan secara salah.

e. Clarity

Menunjuk derajat perasaan para pekerja bahwa sesuatu diorganisir dengan baik dan tujuan dirumuskan secara jelas daripada keadaan yang tidak teratur atau kacau.

f. Team spirit

Menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja. Keenam dimensi tersebut berinteraksi satu dengan yang lainnya membentuk iklim secara keseluruhan. Hasil pengukuran dengan menggunakan keenam dimensi ini dapat menunjukkan suatu dimensi dalam organisasi yang memerlukan perhatian atau perubahan.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

1. Penelitian yang dilakukan oleh Dwiyanto (2001) tentang “Pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di sekretariat daerah kabupaten Kendal” terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel-variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja, dengan koefisien korelasi Konkordansi Kendal sebesar 0,241 dengan tingkat kepercayaan 95% artinya bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal dapat diterima,

sedangkan koefisien determinasi sebesar 0,58 atau 58%, artinya kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal 58% dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja pegawai, sedangkan 42% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Eko Budi Risetiawan (2002) tentang “Pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan perusahaan air minum Kabupaten Blora” terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,667 artinya bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen secara simultan sebesar 66,7 % dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95 %, sedangkan sisanya sebesar 23,3 % dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.
3. Penelitian yang dilakukan R Hadi Nugroho (2003) tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Pegawai dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat” terdapat hubungan positif antara kepemimpinan, motivasi pegawai dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai. Namun, koefisien korelasi hanya sebesar 0,374 ( $< 1$ ) yang berarti hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen bisa dikatakan lemah. Dari hasil



perhitungan diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,14 artinya bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen secara simultan sebesar 14% sedangkan sisanya sebesar 86% merupakan pengaruh dari faktor-faktor lainnya.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Endang Nur Widayastuti (2004) tentang “Analisis pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening kepuasan kerja” terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap motivasi kerja, iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan iklim organisasi dan motivasi memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap kinerja pegawai daripada pengaruh tidak langsungnya.
5. Penelitian yang dilakukan Darwito (2008) tentang “Analisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang) menunjukkan bahwa lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini semuanya diterima dan terbukti. Hal ini dapat dilihat dari nilai CR hasil analisis data lebih besar daripada nilai standarnya ( $\geq \pm 1,96$ ) dan nilai P hasil analisis data penelitian lebih kecil dari nilai standarnya ( $\leq 0,05$ ) ini berarti bahwa hipotesis yang

menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta kinerja karyawan dapat diterima.

6. Penelitian yang dilakukan Anoki Herdian Dito (2010) tentang “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening” terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja. nilai koefisien determinasi sebesar 0,97 artinya bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen secara simultan sebesar 97% sedangkan sisanya sebesar 3% merupakan pengaruh dari faktor-faktor lainnya.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Regina Aditya Reza (2010) tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara” terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kesemua variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,57 artinya bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen secara simultan sebesar 57% sedangkan sisanya sebesar 43% merupakan pengaruh dari faktor-faktor lainnya.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi kerja**

Pemahaman terhadap berbagai aspek kepemimpinan serta kebutuhan manusia, termasuk bawahan, penting sekali bagi seorang pemimpin, karena hal tersebut sangat berkaitan dengan motivasi. Dengan memahami kebutuhan pengikut, maka seorang pemimpin akan dapat menentukan cara yang tepat untuk dipakai dalam memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga menyadari keberadaan pemimpin adalah sangat penting bagi suatu perusahaan.

Tujuan perusahaan harus dicapai dengan sebaik-baiknya. Hal ini dapat dilakukan jika seorang pemimpin dapat bekerja sama dengan baik dengan karyawannya. Seorang pemimpin yang baik harus mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawannya serta mampu mempengaruhi mereka untuk bekerja dengan lebih baik. Jika gaya kepemimpinannya baik, maka motivasi kerja juga akan semakin baik. Begitu pula sebaliknya. Keberhasilan suatu perusahaan tergantung dari pemimpinnya dan karyawan yang berada dalam perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Indah Sugiyarti (2007), untuk analisa korelasi ( $r$ ) sebesar 0,521 yang menurut tabel interpretasi koefisien korelasi mempunyai arti bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan. Koefisien determinasinya sebesar 27,14% yang menjelaskan besarnya kontribusi gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. penulis juga melakukan uji

statistik dengan uji-t dengan tingkat keyakinan 95% didapat hasil  $t_{0=}$  3,2290, ternyata  $t_0 > t$  tabel ( $3,2990 > 2,048$ ) yang berarti  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima maksudnya gaya kepemimpinan berhubungan positif dengan motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Iis Torisa Utami (2010), gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, dimana variabel gaya kepemimpinan sebesar 54,2% dan tingkat signifikansi sebesar 0,002 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Dari uraian di atas, maka hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja adalah:

**H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi kerja.**

### **2.3.2 Variabel Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja**

Iklim yang timbul di dalam suatu organisasi merupakan faktor pokok yang mempengaruhi tingkah laku karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Apabila iklim yang dirasakan bermanfaat bagi individu, maka di harapkan akan meningkatkan prestasi kerja yang lebih baik dari sebelumnya. Sebaliknya jika iklim di suatu organisasi bertentangan dengan tujuan kebutuhan dan motivasi, maka akan berakibat pada kinerja yang berkurang.

Hanya iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi dimana tekanan diletakkan pada pencapaian tujuan akan menimbulkan tingkah laku kreatif dan produksi yang tinggi, iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi

akan meningkatkan motivasi yang dimiliki oleh para karyawan dan berimbas pada meningkatnya kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Endang Nur Widyastuti (2004), diperoleh hasil parameter estimasi untuk pengujian pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,608 dan dengan probabilitas sebesar 0,009. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2,608 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi iklim organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Hermawan (2008) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja dengan hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel iklim organisasi terhadap motivasi kerja diperoleh nilai 1,376 dengan p-value < 0,0001.

Jadi, hubungan variabel Iklim organisasi dengan motivasi kerja adalah

**H2: Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi kerja**

### **2.3.3 Variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu

untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Penelitian yang dilakukan oleh Regina Aditya Reza (2010), pengujian hipotesis motivasi kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,628 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti hipotesis diterima.

Penelitian yang dilakukan Rokhmaloka Hasboro Abdilah (2011) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terbukti dengan ditunjukkannya nilai  $t = 2,827$  dan  $p = 0,006$  ( $p < 0,05$ ) jadi dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.

Jadi, hubungan antar variabel motivasi dengan kinerja adalah

**H3: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

#### **2.3.4 Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang

pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2004).

Penelitian yang dilakukan oleh Rani Mariam (2009), parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,022 dan dengan probabilitas sebesar 0,043. Kedua nilai tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan hipotesis yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96. Demikian disimpulkan bahwa dimensi-dimensi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rokhmaloka Hasboro Abdilah (2011) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian terhadap variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan, dimana nilai  $t = 3,300$  dan  $p = 0,002$  ( $p < 0,05$ ). Demikian disimpulkan bahwa hipotesis diterima.

Jadi, hubungan antar variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja adalah

**H4: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

### **2.3.5 Variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Lafollette (1975) menggambarkan iklim organisasi sebagai lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat satu

dengan yang lainnya. Seperti yang dikemukakan oleh Campbell, dkk (1970), Glimer (1971) bahwa iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya yang mempengaruhi individu-individu di dalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka panjang.

Iklim organisasi yang kondusif menjadi prasyarat peningkatan kinerja pegawai yang maksimal. Iklim yang kondusif diharapkan mampu meningkatkan komitmen pegawai pada pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Adanya iklim organisasi yang kondusif akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurita Andriani (2004), pengaruh variabel iklim organisasi terhadap variabel kinerja secara statistik diuji dengan menggunakan uji-t. berdasarkan hasil uji-t variabel iklim organisasi secara statistic memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini terlihat bahwa dari nilai t-hitung sebesar 2,941 memberikan nilai  $p$  (sign.t) =  $0,004 < 0,05$ . Dengan demikian secara statistic  $H_0$  ditolak. Artinya hipotesis (2) yang menyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel iklim organisasi terhadap kinerja secara langsung dapat dibuktikan kebenarannya, untuk itu maka hipotesis tersebut diterima.

Penelitian yang dilakukan Endang Nur Widiastuti (2004), parameter estimasi untuk pengujian pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja



karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,034 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05.

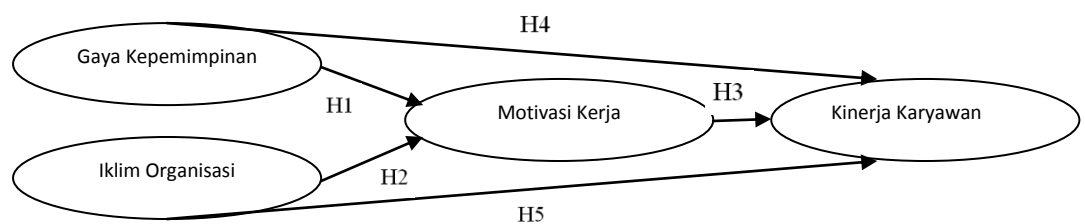
Jadi, hubungan antar variabel iklim organisasi dengan kinerja adalah

**H5: Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

## 2.4 Model Penelitian

Dari uraian pemikiran tersebut di atas dapat diperjelas melalui variabel pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, secara skematis digambarkan seperti pada gambar seperti ini di bawah ini:

**Gambar 2.1**



Sumber: konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini

## 2.5 Perumusan Hipotesis

### 2.5.1 Hipotesis Kerja

Berdasarkan teori kerja dan kerangka pemikiran tersebut di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

H2 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

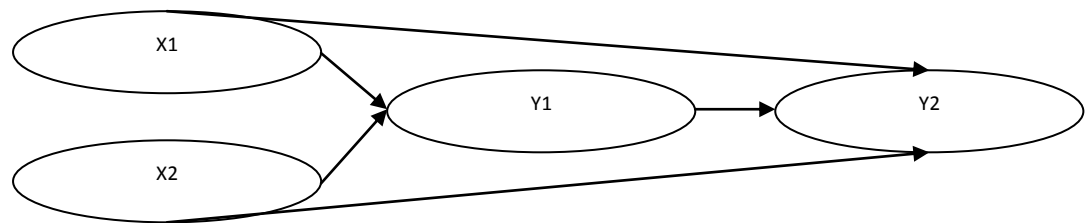
H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H5 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### 2.5.2 Hipotesis Uji

Berdasarkan hipotesis kerja yang telah dinyatakan, maka parameter yang digunakan adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.2**



Penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis). Pada gambar diatas terdapat hubungan dua buah sub-struktur. Pertama, sub-struktur yang menyatakan hubungan kausal dari X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> ke Y<sub>1</sub>. Serta kedua, sub-struktur yang mengisyaratkan hubungan kausal dari X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Y<sub>1</sub> ke Y<sub>2</sub>.

Persamaan struktural untuk gambar diatas adalah:

$$(1) Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$(2) Y_2 = a + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 + e$$

Pada sub-struktur pertama X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> merupakan variabel eksogenus, Y<sub>1</sub> sebagai variabel endogenus dan ε<sub>1</sub> sebagai variabel residu. Pada sub-struktur kedua, X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Y<sub>1</sub> merupakan variabel eksogenus, Y<sub>2</sub> sebagai variabel endogenus dan ε<sub>2</sub> sebagai variabel residu.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Penelitian merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan kebenaran atau fakta, yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis data secara teliti, jelas, serta sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan atau dapat diuji kebenarannya (Ferdinand, 2006). Untuk itu dalam proses penelitian perlu menggunakan metode yang biasa disebut metode penelitian. Metode penelitian adalah cara-cara ilmiah untuk mencapai kebenaran ilmiah dengan langkah-langkah yang relevan terhadap masalah yang dirumuskan (Ferdinand, 2006). Pada bab ini akan dideskripsikan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan metode penelitian dalam penulisan skripsi ini.

##### 3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah ubahan yang memiliki variasi nilai (Ferdinand, 2006). Ubanan disini ialah konsep abstrak yang telah diubah dengan menyebutkan dimensi tertentu yang dapat diukur. Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu:

1. Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan

mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

## 2. Variabel Intervening

Variabel intervening secara teoritis adalah variabel yang mempengaruhi hubungan dependen dan independen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung yang dapat diamati dan diukur. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah motivasi kerja (Ghozali, 2005).

## 3. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006). Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi

### **3.1.2 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional adalah sesuatu yang melekat arti pada suatu variabel dengan cara menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel itu. Pengertian operasional variabel diuraikan menjadi indikator empiris meliputi:

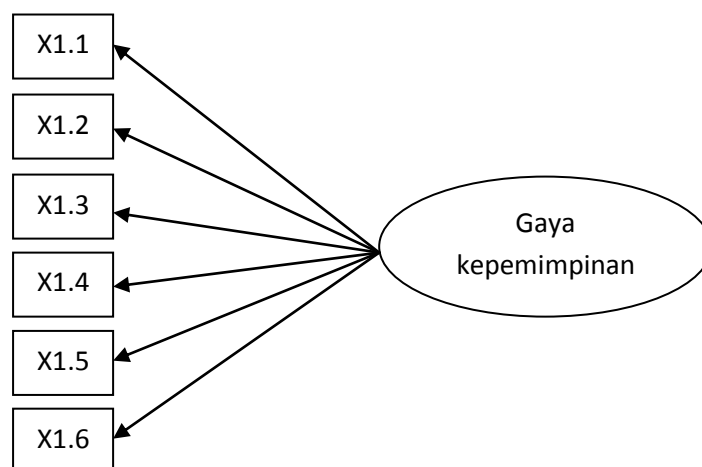
#### 1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menunjukkan/ menggambarkan pola perilaku atau strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau karyawan,

dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama. Indikator gaya kepemimpinan berdasarkan teori perilaku pada aspek fungsi kepemimpinan berorientasi orang dan tugas menurut Yeh, Quey-Jen (1996) dalam Mas'ud (2004) yaitu:

- a. Atasan menjalin hubungan yang baik dengan bawahan (X11).
- b. Atasan memberikan tugas yang harus dikerjakan oleh bawahan secara langsung (X12).
- c. Atasan menekankan pentingnya menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang ditentukan (X13).
- d. Atasan menekankan kepada bawahan untuk menjaga hubungan baik dengan mitra kerja (X14).
- e. Atasan memberikan perintah secara tegas ketika memberikan tugas (X15).
- f. Atasan menekankan pentingnya melaksanakan tugas dengan seoptimal mungkin (X16).

**Gambar 3.1**  
**Model variabel Gaya kepemimpinan**

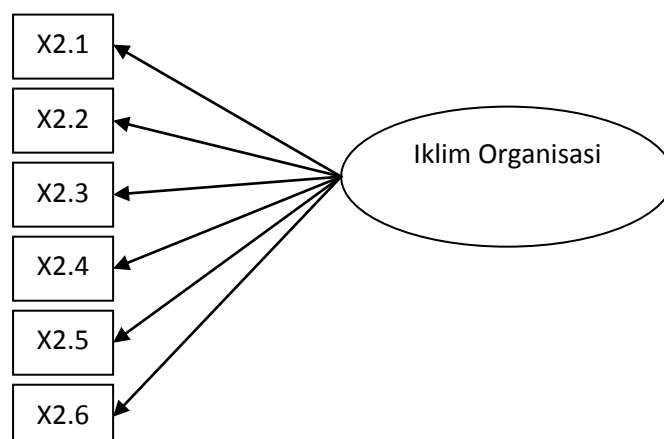


## 2. Iklim Organisasi

Iklim Organisasi merupakan persepsi tentang kebijakan, praktik-praktik dan prosedur-prosedur yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi. Adapun indikator iklim organisasi menurut Litwin dan Meyer (1971) adalah:

- a. *Comformity* : perasaan karyawan terhadap banyaknya peraturan, prosedur, kebijaksanaan, dan praktik yang harus diikuti (X21)
- b. *Responsibility* : pengambilan keputusan dalam memecahkan persoalan tanpa harus bertanya kepada atasan (X22)
- c. *Standard* : penetapan tujuan oleh organisasi yang bersifat mengikat (X23)
- d. *Reward* : imbalan yang diterima karena pekerjaan yang dilakukan baik (X24)
- e. *Clarity* : penetapan tujuan secara jelas serta diorganisir dengan baik (X25)
- f. *Team Spirit* : saling percaya dan saling membantu sesama karyawan di lingkungan perusahaan (X26)

**Gambar 3.2**  
**Model variabel Iklim organisasi**



### 3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja menunjukkan/ menggambarkan keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil atau tujuan tertentu. Adapun indikator motivasi kerja menurut Perrek, Udai (1985) dalam Mas'ud (2004) adalah:

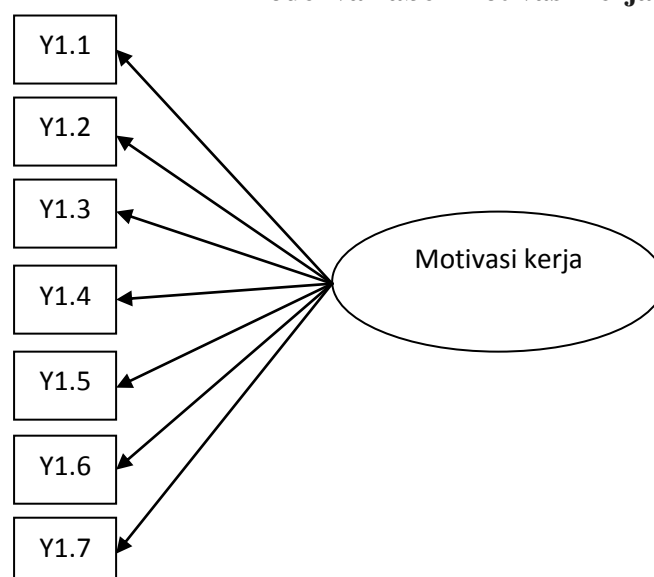
#### A. Intrinsik

- a. Saya menikmati pekerjaan saya (Y1.1)
- b. Saya memiliki pekerjaan yang sesuai dengan bidang saya (Y1.2)
- c. Saya diberikan kesempatan untuk belajar sesuatu yang berbeda (Y1.3)
- d. Saya menyukai tantangan yang ada ketika bekerja (Y1.4)

#### B. Ektrinsik

- e. Saya bekerja keras untuk mendapatkan promosi jabatan (Y1.5)
- f. Saya mendukung kerja lembur demi mendapatkan insentif (Y1.6)
- g. Saya menerima pekerjaan ini karena gajinya besar (Y1.7)

**Gambar 3.3**  
**Model variabel Motivasi kerja**

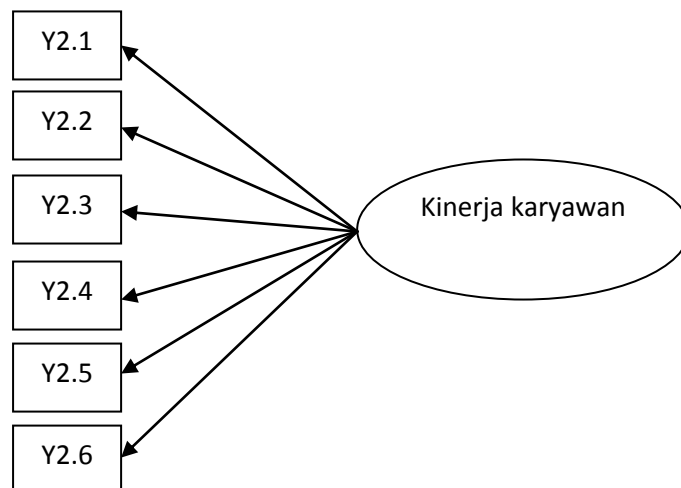


#### 4. Kinerja Karyawan

Kinerja menunjuk kepada hasil kerja yang dicapai para karyawan dalam suatu kegiatan menurut kriteria tertentu dan dalam waktu tertentu guna mewujudkan tujuan organisasi. Adapun indikator kinerja karyawan menurut Randal S. Schuler dan Susan E. Jackson (1996) adalah:

- a. Kualitas kerja (Y21)
- b. Kuantitas kerja (Y22)
- c. Ketepatan waktu (Y23)
- d. Tingkat absensi (Y24)
- e. Tanggung jawab (Y25)
- f. Kerja sama (Y26)

**Gambar 3.4**  
**Model variabel Kinerja karyawan**





Dalam penentuan skor nilai ini digunakan skala likert dengan lima kategori penilaian tertuang dalam tabel berikut, yaitu:

Skala likert pada pertanyaan-pertanyaan tertutup dalam kuesioner

<b>Pilihan Jawaban</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Penggunaan skala *likert* dengan alternatif skor nilai 1 – 5 untuk mengukur sikap, dan pendapat responden. Pendapat yang paling positif diberi skor 5 (maksimum), dan pendapat yang paling negatif diberi angka 1 (minimum). Dengan pertimbangan agar responden lebih mudah dalam menentukan pilihan jawaban, karena peneliti meyakini bahwa responden telah familiar dengan angka tersebut.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karenanya dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di perusahaan penerbangan PT Garuda Indonesia cabang Kota Semarang. Karakteristik populasi dalam penelitian ini adalah:

- a. karyawan yang berada di kantor unit PT Garuda Indonesia Kota Semarang maupun yang berada di lapangan (Bandara Ahmad Yani Semarang) yang tidak berada di level manajerial (General Manager, General Affairs Supervisor, General Affairs Analyst, Manager Situation & Service, Manager Marketing & Sales, dan Manager Finance)
- b. masuk ke dalam rentan usia produktif (20-50 tahun)

Sampel merupakan subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus. Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 77 karyawan (yang telah dikurangi sebanyak 6 karyawan yang berada di level manajerial) maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Sehingga sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tiap bagian unit dalam PT Garuda Indonesia cabang Kota Semarang.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Data adalah sesuatu yang digunakan atau dibutuhkan dalam penelitian dengan menggunakan parameter tertentu yang telah ditentukan (Priyatno, 2008). Sesuatu yang dimaksud adalah informasi yang bersifat fakta. Kemudian Algifari (2000) mendefinisikan data yaitu informasi yang sudah diolah ke dalam bentuk tabel atau grafik. Informasi sendiri

merupakan hasil dari metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian (Algifari, 2003). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data merupakan sesuatu yang sangat berguna bagi peneliti khususnya dalam proses penelitian, dan dapat mendukung hasil penelitian.

Jenis data dalam penelitian ini (Priyatno, 2008) adalah:

1. Data Kualitatif, yaitu data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar, seperti literatur-literatur serta teori-teori yang berkaitan dengan penelitian penulis.
2. Data Kuantitatif, ialah data yang dinyatakan dalam bentuk skala numerik atau angka, seperti: data kualitatif yang diangkakan (*scoring*)

### **3.3.2 Sumber Data**

Sedangkan sumber data dalam penelitian ini berupa (Priyatno, 2008):

1. Data Primer

Menurut (Algifari, 2000) data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner (Ferdinand, 2006). Kemudian dalam pengumpulan data primer ini, peneliti mengkombinasikan ketiganya yang ditujukan kepada para responden. Hal tersebut dilakukan dengan mengacu penjelasan Ferdinand (2006) bahwa semua teknik pengumpulan data berpotensi menghasilkan bias atau kesalahan, maka yang harus dilakukan adalah memperkecil potensi bias tersebut dengan cara mengkombinasikan beberapa teknik sekaligus.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada diluar responden (Sekaran, 2006). Kemudian data sekunder dalam penelitian ini:

- a. Melalui pustaka teori, yakni dari buku-buku yang ada kaitannya dengan variabel penelitian, dan masalah yang diteliti.
- b. Melalui pustaka hasil penemuan, yaitu dari skripsi, tesis, artikel jurnal, internet, publikasi pemerintah, koran, serta dokumentasi.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai persepsi karyawan tentang pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan . Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara:

#### a. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.

#### b. Observasi

Observasi merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.

c. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

d. Wawancara

Mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung kepada responden untuk memperoleh nilai informasi yang berguna bagi penelitian

### **3.5 Metode Analisis Data**

Agar suatu data yang telah terkumpul dapat bermanfaat, maka perlu dilakukan analisis data. Analisis data merupakan proses pengolahan data yang telah terkumpul, dan penginterpretasian hasil pengolahan data yang terkumpul tersebut berikut kesimpulannya (Priyatno, 2008). Kemudian Mas'ud (2004) menerangkan bahwa analisis data dilakukan setelah data dari lapangan terkumpul. Dengan demikian disimpulkan bahwa analisis data perlu dilakukan, sebagai langkah kongkrit selanjutnya setelah data dari lapangan terkumpul, serta bertujuan mengolah, dan menginterpretasikan hasil pengolahan data berikut kesimpulannya. Untuk mempermudah kegiatan analisis data maka diperlukan cara atau metode analisis data.

#### **3.5.1 Analisis Kuantitatif**

Analisis kuantitatif ialah metode analisis dengan angka-angka yang dapat dihitung maupun diukur, dan dalam prosesnya menggunakan alat

bantu statistik. Statistik sendiri merupakan cara-cara ilmiah yang digunakan untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis, dan menginterpretasikan data berupa angka-angka, kemudian menarik kesimpulan atas data tersebut, dimana data tersebut disajikan dalam bentuk tabel, grafik, atau gambar (Algifari, 2003). Adapun tahap-tahapnya adalah sebagai berikut:

1. *Editing*.

*Editing* merupakan proses pengecekan dan penyesuaian data yang sudah terkumpul berupa kelengkapan isian, keterbacaan tulisan, kejelasan jawaban, serta relevansi jawaban pada kuesioner.

2. *Coding*.

*Coding* adalah proses pemberian kode tertentu terhadap aneka ragam jawaban dari kuesioner untuk dikelompokkan ke dalam kategori yang sama.

3. *Scoring*.

*Scoring* yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif (skor nilai). Dalam penentuan skor nilai ini digunakan skala *likert* dengan lima kategori penilaian. Tingkatan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Sangat Setuju	(SS) = diberi bobot / skor 5
Setuju	( S ) = diberi bobot / skor 4
Netral	( N ) = diberi bobot / skor 3
Tidak Setuju	( TS) = diberi bobot / skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = diberi bobot / skor 1

Selanjutnya kategori tersebut diterapkan terhadap masing-masing variabel berdasarkan rata-rata skor yang diperoleh.

#### 4. *Tabulating*

*Tabulating* yaitu memasukkan data-data yang sudah dikelompokkan, ke dalam tabel-tabel, agar mudah dibaca dan dipahami.

### 3.5.2 Analisis Angka Indeks

Analisis angka indeks bertujuan untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan (Ferdinand, 2006). Untuk mengetahui derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti, sebuah indeks dapat dikembangkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = [(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) \dots N] / 5$$

Dimana: F1 adalah presentase responden yang menjawab 1

F2 adalah presentase responden yang menjawab 2

Dan seterusnya hingga F5 untuk menjawab 5 skor yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini. Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0 tetapi mulai angka 1 hingga 5, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 20 hingga 100 dengan rentang sebesar 80. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (Three-Box Method),

maka rentang sebesar 80 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 26,67 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks.

### **3.5.3 Uji Instrumen**

Agar dapat memperoleh data dari responden dengan baik, kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data penelitian harus memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Untuk itu kuesioner tersebut harus diuji terlebih dahulu tingkat validitas dan reliabilitas (Mas'ud, 2004).

#### **3.5.3.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan (indikator) pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005), yaitu mengukur konstruk atau variabel yang diteliti periset.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung (untuk setiap butir pertanyaan dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlations*), dengan  $r$  tabel dengan mencari *degree of freedom* ( $df$ ) =  $N - k$ , dalam hal ini  $N$  adalah jumlah sampel, dan  $k$  adalah jumlah variabel independen penelitian. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, dan bernilai positif, maka pertanyaan (indikator) tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2005).

#### **3.5.3.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur kehandalan, ketetapan atau keajegan atau konsistensi suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan handal jika jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan dalam



kuesioner adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Selain itu untuk menghasilkan kehandalan suatu instrumen atau kuesioner, peneliti haruslah mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang relevan kepada responden (Mas'ud, 2004). Peneliti melakukan pengukuran reliabilitas dengan cara *one shot*, yaitu melakukan pengukuran hanya sekali dan selanjutnya hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain, atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan dalam kuesioner. Untuk itu peneliti menggunakan alat bantu program SPSS *for windows*.

SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai  $\alpha > 0,60$  (Nunnally dikutip oleh Ghozali, 2005).

#### **3.5.4 Uji Asumsi Klasik**

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (*valid*) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi multikolinearitas, linearitas, dan normalitas.

##### **3.5.4.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui ada tidaknya normalitas dalam model regresi, yaitu dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu

garis lurus diagonal, dan *ploting* data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2005). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Adapun dasar pengambilan keputusan sebagai berikut (Ghozali, 2005):

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi normalitas.

#### **3.5.4.2 Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Korelasi sendiri adalah adanya derajat kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Maksud dari orthogonal disini adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol (Ghozali, 2005).

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi, yakni dengan melihat dari nilai *tolerance*, dan lawannya yaitu *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap

variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena  $VIF = 1/Tolerance$ ). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance*  $< 0,10$ , atau sama dengan nilai VIF  $> 10$  (Ghozali, 2005). Apabila di dalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti di atas, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinearitas, dan demikian pula sebaliknya.

#### 3.5.4.3 Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai hubungan yang linear atau tidak. Model dibentuk berdasarkan tinjauan teoritis bahwa hubungan antar variabel independen dengan variabel dependennya adalah linear. Uji linearitas digunakan untuk mengkonfirmasi apakah sifat linear antar dua variabel yang diidentifikasi secara teori sesuai dengan hasil observasi yang ada.

Mengingat penelitian ini menggunakan analisis jalur (Path Analysis), maka terdapat beberapa asumsi dasar untuk memenuhi kaedah Trimming Theory, di antaranya:

1. Hubungan antar variabel harus bersifat linear.
2. Model penelitian memiliki hubungan kausalitas dengan panah satu arah/ *one way causal flow* (recursive model). Pengujian dilakukan secara parsial dengan OLS (analisis regresi).

3. Variabel endogen minimal dalam skala interval
4. Instrument penelitian harus reliabel dan valid (variabel diukur tanpa kesalahan).
5. Model penelitian sesuai dengan teori dan konsep.

### **3.5.5 Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

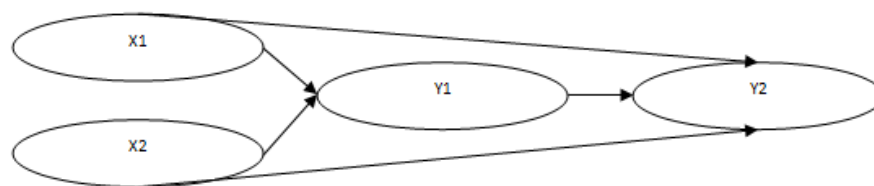
Analisis Jalur adalah suatu diagram yang menghubungkan antara variabel bebas, perantara dan tergantung. Pola hubungan ditunjukkan dengan menggunakan anak panah. Anak panah-anak panah tunggal menunjukkan hubungan sebab akibat antara variabel-variabel exogenous atau perantara dengan satu variabel tergantung atau lebih. Anak panah juga menghubungkan kesalahan (variabel residue) dengan semua variabel endogenous masing-masing. Anak panah ganda menunjukkan korelasi antara pasangan variabel-variabel exogenous.

Variabel exogenous adalah semua variabel yang tidak ada penyebab-penyebab eksplisitnya atau dalam diagram tidak ada anak-anak panah yang menuju ke arahnya, selain pada bagian kesalahan pengukuran. Yang menjadi variabel exogenous dalam penelitian ini adalah Gaya kepemimpinan dan Iklim Organisasi.

Variabel endogenous adalah variabel yang mempunyai anak-anak panah menuju ke arah variabel tersebut. Variabel yang termasuk di dalamnya adalah yang mencakup semua variabel perantara dan tergantung. Variabel perantara endogenous mempunyai anak panah yang menuju ke arahnya dan dari arah variabel tersebut dalam suatu model diagram jalur.

Yang menjadi variabel endogenous dalam penelitian ini adalah motivasi kerja. sedangkan variabel tergantung hanya mempunyai anak panah yang menuju ke arahnya. Yang menjadi variabel tergantung dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

### Hubungan kausal dari $X_1$ , $X_2$ ke $Y_1$ dan dari $Y_1$ ke $Y_2$



Perhatikan bahwa pada gambar di atas, terdapat dua buah sub-struktur. *Pertama*, sub-struktur yang menyatakan hubungan kausal dari  $X_1$  dan  $X_2$  ke  $Y_1$ , serta *kedua*, sub-struktur yang mengisyaratkan hubungan kausal dari  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y_1$  ke  $Y_2$ .

Pada sub-struktur pertama  $X_1$  dan  $X_2$  merupakan variabel eksogenus,  $Y_1$  sebagai variabel endogenus dan  $\varepsilon_1$  sebagai variabel residu. Pada sub-struktur kedua,  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y_1$  merupakan variabel eksogenus,  $Y_2$  sebagai variabel endogenus dan  $\varepsilon_2$  sebagai variabel residu.

### 3.5.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk memperoleh kebenaran atas apa yang telah di hipotesiskan di bab tinjauan pustaka. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu

masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya, dengan melakukan pembuktian statistik.

### 3.5.6.1 Uji Model ( Uji Statistik F )

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen (gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja) secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) (Ghozali, 2005).

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho: Tidak ada pengaruh secara signifikan antara variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) dimana  $\beta_i = 0$

Ha: Ada pengaruh secara signifikan antara variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) dimana  $\beta_i \neq 0$

Cara melakukan uji F adalah sebagai berikut:

1. Membandingkan hasil besarnya peluang melakukan kesalahan (tingkat signifikansi) yang muncul, dengan tingkat peluang munculnya kejadian (probabilitas) yang ditentukan sebesar 5% atau 0,05 pada output, guna mengambil keputusan menolak atau menerima hipotesis nol (Ho):
  - a. Apabila signifikansi  $> 0.05$  maka keputusannya adalah menerima Ho dan menolak Ha
  - b. Apabila signifikansi  $< 0.05$  maka keputusannya adalah menolak Ho dan menerima Ha

2. Membandingkan nilai statistik F hitung dengan nilai statistik F tabel:
- a. Apabila nilai statistik F hitung < nilai statistik F tabel, maka  $H_0$  diterima
  - b. Apabila nilai statistik F hitung > nilai statistik F tabel, maka  $H_0$  ditolak Rumus uji F adalah (Priyatno, 2008):

$$F = \frac{R^2/K}{(1-R^2)/(n-1-K)}$$

Di mana:

$R^2$  = koefisien korelasi berganda di kuadratkan

$N$  = jumlah sampel

$k$  = jumlah variabel bebas

### 3.5.6.2 Analisis Koefisien Determinasi Total

Uji  $R^2$  dimaksudkan untuk mengukur kemampuan seberapa besar persentase variasi variabel bebas (independen) pada model regresi linier berganda dalam menjelaskan variasi variabel terikat (dependen) (Priyatno, 2008). Dengan kata lain pengujian model menggunakan  $R^2$ , dapat menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam model regresi linier berganda adalah variabel-variabel independen yang mampu mewakili keseluruhan dari variabel-variabel independen lainnya dalam mempengaruhi variabel dependen, kemudian besarnya pengaruh ditunjukkan dalam bentuk persentase. Nilai Koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai  $R^2$  yang kecil (nol) berarti kemampuan variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan

motivasi kerja) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (kinerja pegawai) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai ( $R^2$ ) yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali, 2005). Menurut Santoso (dalam Priyatno, 2008), mengemukakan bahwa untuk model regresi dengan dua atau lebih variabel bebas menggunakan *Adjusted R<sup>2</sup>* sebagai koefisien determinasi *Adjusted R<sup>2</sup>* ialah nilai R Square yang telah disesuaikan, sehingga dalam tampilan output SPSS *for windows* biasa ditulis *Adjusted R Square*. Kemudian nilai ini selalu lebih kecil dari R Square, serta angka ini bisa bernilai negatif meski yang dikehendaki harus bernilai positif (Priyatno, 2008).

Menurut Gujarati (dalam Ghozali, 2005), menjelaskan jika dalam uji empiris didapat nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* negatif, maka nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* dianggap bernilai 0 (nol). Dalam tampilan output SPSS *for windows* suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi yang digunakan dalam memprediksi nilai variabel dependen (Y), terlihat pada kolom *Standard Error of The Estimate* (SEE) (Priyatno, 2008). Semakin kecil nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2005)

### **3.5.6.3 Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (Uji t)**

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1, X2, dan X3 (gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y



(kinerja karyawan) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho: Variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) dimana  $\beta_i = 0$

Ha: Variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) dimana  $\beta_i > 0$

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima.