

# Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Surat Kabar Harian Barito Post

Muhammad Ihsan<sup>1</sup>, Sulastini<sup>2</sup>, Saladin Ghalib<sup>2</sup>

1. Mahasiswa Magister Ilmu Administrasi Bisnis, Fisip Unlam Banjarmasin

2. Dosen Magister Ilmu Administrasi Bisnis, Fisip Unlam Banjarmasin

Jl. Brigjen H. Hasan Basry Banjarmasin 70123

Telp./Fax (0511) 3304595, 3304968

## ABSTRACT

*Employee contribution become important if done effectively and right in implemented. Not only in amount of business but also direction of business. Attitudes, effort or intention to work and several organizations supports means a lot in the success of employee performance.*

*The purpose of this research is to investigate the effects of leadership style and corporate culture toward increase employee performance. Using these variables results , for instance Peter Lok (2004), Rini (2010), Julitriarsa, Djati (2012), Rani Mariam (2009).*

*The study was conducted at Daily Newspaper Barito Post , the sample size is about 113 employee, using the Structural Equation Modelling (SEM). The results show the effect of leadership style toward increase employee performance is positive significant; The effect of corporate culture toward increase employee performance is positive significant; The effect of corporate culture style toward leadership style is positive*

*The empiric finding, indicated that to increase employees performance at Daily Newspaper Barito Post need to pay attention to factors that influencing employees performance such as leadership style and organizational culture. Because by given the referable the relation, influence to design strategy utilize improvement of employees performance.*

*Keywords: leadership style, corporate culture, and employee Performance*

## 1. Latar Belakang

Dalam industri media surat kabar di dunia berkembang sangat cepat sampai saat ini terutama dalam 25 tahun terakhir, termasuk di Indonesia. Mulai dari sistem pengiriman berita yang semula telex kini melalui laptop. Penggunaan film yang berganti digital untuk foto. Tata letak secara manual berganti dengan computer layout dan bahkan format surat kabar ikut berubah ukurannya.

Kemajuan iptek terhadap segi perwajahan ini penting karena menciptakan karakteristik surat kabar agar pembaca mengenal media pilihannya. Namun, tantangan ke depan adalah upaya membangun sistem informasi dan komunikasi publik yang bermutu. Media mesti mengemas sistem pengolahan informasi yang diperlukan publik yang akurat dan menarik.

Perubahan gaya hidup masyarakat sehubungan dengan tumbuhnya tingkat perekonomian serta meningkatnya tingkat pendidikan yang menyebabkan bertambahnya jumlah penduduk yang dapat membaca akan memberi pengaruh terhadap keberadaan media cetak.

Kondisi tersebut diatas menunjukkan bahwa industri percetakan perlu meningkatkan kualitas dan kuantitas produk cetak agar dapat bersaing dengan media elektronika serta perkembangan pasar dan competitor.

Perusahaan yang bergerak dalam pembuatan berita yang ada, karyawan merupakan asset terpenting yang harus mereka perhatikan. Karyawan di tiap bagian mempunyai tugas dan wewenangnya masing-masing. Dimana satu sama lain saling berhubungan. Pentingnya peran karyawan terhadap perkembangan usaha, mendorong sebagian besar pemimpin perusahaan untuk selalu memotivasi para karyawan agar bisa bekerja secara optimal. Karena semakin bagus performa yang diberikan para karyawan, maka semakin besar pula peluang bagi sebuah bisnis untuk mencapai kesuksesannya. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan untuk mencapai hal tersebut adalah melalui praktek gaya kepemimpinan yang handal dan budaya organisasi yang baik antara pimpinan dengan pimpinan, pimpinan dengan bawahan dan antar bawahan.

Peranan kepemimpinan dalam menciptakan budaya organisasi antara

pimpinan dengan pemimpin, pimpinan dengan bawahan dan antar bawahan dapat menyebabkan kurang termotivasinya kerja karyawan. Apalagi ketika terjadi pergantian pimpinan, maka karyawan merasa canggung kepada pimpinan barunya sehingga karyawan tidak dapat berkomunikasi dengan baik. Hal tersebut dapat menyebabkan karyawan tidak termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Begitu juga dengan kurangnya motivasi kerja karyawan seperti tidak disiplin masuk kerja dan malas-malasan dalam bekerja. Hal ini terlihat pada kerja karyawan di Surat Kabar Harian Barito Post yang belum optimal dikarenakan kurangnya pimpinan terjun langsung untuk melihat kerja bawahannya, kurang terciptanya komunikasi antara pimpinan dengan pimpinan, pimpinan dengan bawahan dan bawahan dengan bawahan serta kurangnya kinerja yang diberikan yang menyebabkan semangat kerja karyawan menurun.

## **2. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian adalah :

1. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Gaya Kepemimpinan pada Surat Kabar Harian Barito Post
2. Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Surat Kabar Harian Barito Post.
3. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Surat Kabar Harian Barito Post.

## **3. Tinjauan Pustaka**

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Siagian (1999) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan pada hasil penelitian Peter Lok (2004), Tesis Rini (2010), Tesis dan Julitriarsa, Djati (2012), Tesis Rani Mariam (2009), maka dalam pembuatan kerangka konseptual pada intinya untuk lebih memperjelas konsep yang dikehendaki oleh penulis agar lebih mudah ditangkap oleh pembacanya. Disini, meningkatkan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta pengaruh budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan.. Artinya jika pemilihan gaya kepemimpinan tidak sesuai diterapkan dalam suatu organisasi dan budaya organisasi yang tidak nyaman dapat menimbulkan permasalahan yang mendasar, yang pada akhirnya tujuan organisasi tidak tercapai. Bahkan dapat meruntuhkan organisasi.

Hasil dari penelitian ini merupakan informasi yang penting bagi organisasi dalam rangka pengambilan kebijaksanaan dan keberlanjutan organisasi.

## **Definisi Operasional Variabel dan Indikator**

Berdasarkan kerangka pemikiran konseptual, maka dibuat unsur-unsur empiris dari variabel yang ditampilkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional (X1) adalah kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Kepemimpinan dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Gaya kepemimpinan

dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kepemimpinan transformasional, yang merupakan variabel independen, yang dibentuk dari empat indikator yaitu: pengaruh ideal (gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja bawahan), inspirasi (gaya kepemimpinan memberikan panutan bagi bawahan untuk meraih prestasi), pengembangan intelektual (gaya kepemimpinan memberikan rangsangan kepada bawahan untuk terus meningkatkan kemampuan diri), dan perhatian pribadi (gaya kepemimpinan mampu memberikan lingkungan yang kondusif).

2. Budaya Organisasi (X2)

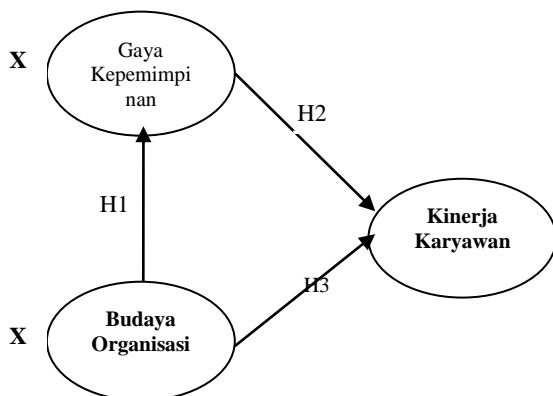
didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya. Variabel budaya organisasi merupakan variabel independen yang dibentuk dari enam indikator yaitu : profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi.

3. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan. Variabel kinerja karyawan dibentuk dari delapan indikator yaitu : perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan dan hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan.

4. Model Penelitian

Berdasarkan uraian tersebut maka model dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



5. Metode Penelitian

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dari data primer dan data sekunder.

1. **Data Primer**, data yang didapatkan dari karyawan Surat Kabar Harian Barito Post yang menjadi responden. Jumlah sampel yang digunakan sebesar 113 orang karyawan.

2. **Data Sekunder**, diperoleh dari Maneger SDM Surat Kabar Harian Barito Post.

Populasi dan Sampel

Responden yang dipilih adalah seluruh karyawan yang diperkirakan dapat menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi yang berdampak pada kinerja karyawan yaitu sebanyak 113 responden. Adapun jumlah Responden dari masing-masing unit kerja dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

**Tabel 1 Karyawan Surat Kabar Harian Barito Post**

No.	Unit Kerja	Populasi (dalam orang )
1	Sekretaris Redaksi	1
2	Redaktur Pelaksana	2
3	Redaktur	6
4	Wartawan	35
5	SDM	28
6	Keuangan	6
7	Pemasaran/Promosi	12
8	Periklanan	8
9	Sirkulasi/Distribusi	15
		<b>113</b>

Sumber data primer yang diolah 2013

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Metode ini memberikan tanggapan atas pernyataan kuesioner. Dalam penelitian ini kuesioner dibagikan langsung pada responden dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survey dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

### Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Tingkat yang dapat diterima adalah sebesar 0,70, walaupun angka itu bukanlah suatu ukuran “mati” (Ferdinand, 2006). Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varian dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai varian ekstrak yang dapat diterima adalah minimum 0,50 (Ferdinand, 2006).

### Teknik Analisa Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk analisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang akan digunakan adalah SEM atau *Struktural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program AMOS. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara factor yang telah diidentifikasi dimensinya).

Augusty Ferdinand (2006) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk :

- Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi / konstruk / konsep / faktor
- Menguji kesesuaian / ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti
- Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar factor yang dibangun / diamati dalam model penelitian.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

#### a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmasi pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji indikator yang membentuk budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

#### b. *Regression Weight*

*Regression weight* pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh hubungan variabel-variabel yang secara teoritis ada. Dalam penelitian ini variabel variabelnya terdiri dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Maka pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk menguji hipotesis H1, H2 dan H3.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan :

1. Pengembangan Model teoritis
2. Pada prinsipnya merupakan pengujian kausalitas secara empiris dari teori yang sudah ada, dan digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut.
2. Pengembangan Path Diagram  
Diagram *Path* dari Model Teoritis Langkah Pertama.
3. Konversi diagram path kedalam persamaan  
$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$
 sehingga :  
$$\text{Kinerja Karyawan} = \beta_1 \text{Budaya} + \beta_2 \text{Gaya Kepemimpinan} + \delta_1$$
4. Memilih matriks input dan estimasi model  
Data input SEM adalah matriks kovarians, tehnik estimasi model yang digunakan MLE.
5. Memungkinan munculnya masalah identifikasi  
Jika setelah dilakukan revisi model masih terdapat hasil estimasi yang unik, perlakuan lainnya adalah menciptakan *composite variables* melalui *composite measure*.
6. Evaluasi kriteria goodness-of-fit  
Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off-value* yang digunakan goodness-of-fit :

Tabel 2. Indeks Goodness-of-fit

Goodness of fit index value	Cut-off
<i>Chi-square (X<sup>2</sup>)</i>	
Diharapkan kecil	
Significant Probability	≥ 0,05
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
CFI	≥ 0,95
TLI	≥ 0,95
CMIN/DF	≤ 2,0
RMSEA	≤ 0,08

7. Interpretasi dan Modifikasi Model  
 Sebagai patokan, batas residual kovariansnya adalah 5% dari semua residual yang dihasilkan oleh model.

**6. Hasil Dan Pembahasan**  
**Gambaran Umum Responden**

Berdasarkan hasil pengisian kuisioner yang dikumpulkan, gambaran responden yang meliputi: jenis kelamin, pendidikan terakhir,

usia, masa kerja di perusahaan dapat dilihat pada Tabel 3

Tabel 3. Gambaran Umum Responden

Keterangan	Frekuensi	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Pria	81	71,68
Wanita	32	28,32
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMP/SD	7	6,19
SMU	38	33,62
D-3	9	7,97
S-1	59	52,22
<b>Usia (tahun)</b>		
24 – 30	21	18,59
31 – 40	39	34,51
41 – 52	53	46,90
<b>Masa Kerja</b>		
1 – 3	29	25,67
4 – 9	34	30,08
10 – 15	50	44,25

Sumber : Data primer diolah 2013

**Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan**

Hasil tanggapan terhadap variable gaya kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4. Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan

No	Indikator	Tanggapan Responden					
		Rendah		Sedang		Tinggi	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Pengaruh Ideal	26	23,00%	44	38,94%	43	38,06%
2	Inspirasi	18	15,93%	48	42,48%	47	41,59%
3	Pengembangan Intelektual	9	7,96%	61	53,98%	43	38,06%
4	Perhatian Pribadi	10	8,85%	57	50,44%	46	40,71%

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa karyawan Surat Kabar Harian Barito Post kurang puas dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan terkait dengan pengaruh ideal, inspirasi, pengembangan

intelektual dan perhatian pribadi yang diberikan atasan kepada bawahannya.

**Deskripsi Variabel Budaya Organisasi**

Hasil tanggapan terhadap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5. Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi

No	Indikator	Tanggapan Responden					
		Rendah		Sedang		Tinggi	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Profesionalisme	15	13,27%	62	54,87%	36	31,86%
2	Jarak dari Manajemen	10	8,85%	61	53,98%	42	37,17%
3	Percaya Rekan Kerja	20	17,70%	51	45,13%	42	37,17%
4	Keteraturan	13	11,51%	59	52,21%	41	36,28%
5	Permusuhan	18	15,93%	61	53,98%	34	30,09%
6	Integrasi	20	17,70%	58	51,32%	35	30,97%

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa karyawan belum optimal dalam menjalankan budaya organisasi yang kondusif di Surat Kabar Harian Barito Post, dimana masih adanya karyawan yang datang terlambat, tingkat absensi yang tinggi dan karyawan keluar tanpa ijin pada saat jam

kantor. Hal perlu segera dibenahi karena dapat menurunkan kinerjanya.

**Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

Hasil tanggapan terhadap variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 6. Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan

No	Indikator	Tanggapan Responden					
		Rendah		Sedang		Tinggi	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	Perilaku Inovatif	16	14,16%	54	47,79%	43	38,05%
2	Pengambilan inisiatif	15	13,27%	57	50,44%	41	36,28%
3	Tingkat potensi diri	18	15,93%	48	42,48%	47	41,59%
4	Manajemen waktu	11	9,74%	50	44,25%	52	46,02%
5	Pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan	9	7,96%	55	48,67%	49	43,36%
6	Kemampuan diri untuk mencapai tujuan	9	7,96%	58	51,33%	46	40,70%
7	Hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan	15	13,27%	51	45,13%	47	41,59%

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa karyawan Surat Kabar Harian Barito Post kurang mempunyai kinerja yang tinggi, sehingga karyawan perlu memahami dengan baik visi dan misi Surat Kabar Harian Barito Post dalam melaksanakan job deskripsi pekerjaannya dan Surat Kabar Harian Barito Post perlu meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui ruang kerja yang nyaman dan dukungan atasan langsung terhadap kinerja bawahannya berupa pelatihan kerja dan kursus ketrampilan.

**Analisis Structural Equation Modeling Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Faktor Analysis)**

1) Analisis Faktor Konfirmatori - Gaya Kepemimpinan

Tabel 7. Hasil Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
<b>Chi – Square</b>	<b>&lt; 20.362</b>	16,714	<b>Baik</b>
<b>Probability</b>	≥ 0.05	0,404	<b>Baik</b>
<b>RMSEA</b>	≤ 0.08	0,018	<b>Baik</b>
<b>GFI</b>	≥ 0.90	0,972	<b>Baik</b>
<b>AGFI</b>	≥ 0.90	0,937	<b>Baik</b>
<b>CMIN / DF</b>	≤ 2.00	1,045	<b>Baik</b>
<b>TLI</b>	≥ 0.95	0,997	<b>Baik</b>
<b>CFI</b>	≥ 0.95	0,998	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer yang diolah

2) Analisis Faktor Konfirmatori - Budaya Organisasi

Tabel 8. Hasil Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
<b>Chi – Square</b>	<b>&lt; 57.362</b>	48,785	<b>Baik</b>
<b>Probability</b>	≥ 0.05	0,441	<b>Baik</b>
<b>RMSEA</b>	≤ 0.08	0,011	<b>Baik</b>
<b>GFI</b>	≥ 0.90	0,944	<b>Baik</b>
<b>AGFI</b>	≥ 0.90	0,910	<b>Baik</b>
<b>CMIN / DF</b>	≤ 2.00	1,016	<b>Baik</b>
<b>TLI</b>	≥ 0.95	0,998	<b>Baik</b>
<b>CFI</b>	≥ 0.95	0,999	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer yang diolah

3) Analisis Faktor Konfirmatori - Kinerja Karyawan

Tabel 9. Hasil Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Evaluasi Model</i>
<b>Chi – Square</b>	<b>&lt; 181.579</b>	117,3	<b>Baik</b>
<b>Probability</b>	≥ 0.05	70	<b>Baik</b>
<b>RMSEA</b>	≤ 0.08	0,068	<b>Baik</b>
<b>GFI</b>	≥ 0.90	0,040	<b>Baik</b>
<b>AGFI</b>	≥ 0.90	0,905	<b>Marginal</b>
<b>CMIN / DF</b>	≤ 2.00	0,865	<b>Baik</b>
<b>TLI</b>	≥ 0.95	1,223	<b>Baik</b>
<b>CFI</b>	≥ 0.95	0,983	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer yang diolah

**Analisis Structural Equation Modelling (SEM) Full Model**

Tabel 10. Hasil Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	<	1017,361	Baik
Probability	<b>1227.602</b>	0,097	Baik
RMSEA	≥ 0.05	0,021	Baik
GFI	≤ 0.08	0,776	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,778	Marginal
CMIN / DF	≥ 0.90	1,060	Baik
TLI	≤ 2.00	0,980	Baik
CFI	≥ 0.95	0,981	Baik
	≥ 0.95		

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima, yang menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan

**Uji Reliabilitas dan Validitas**

Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 11.

Tabel 11. Reliabilitas dan Validitas

Variabel Penelitian	Indikator	Reliabilitas	Validitas
Gaya Kepemimpinan (Transformasional)	• Pengaruh Ideal	0,789	0,632
	-Meningkatkan Percaya diri	0,736	0,605
	-Implementasi Visi	0,742	0,616
	• Inspirasi	0,832	0,694
	-Kreativitas	0,811	0,647
	-Nyaman bekerja dengan atasan	0,793	0,638
	• Pengembangan Intelektual	0,841	0,672
	-Meningkatkan potensi diri	0,834	0,648
	-Memotivasi bawahan	0,816	0,627
	• Perhatian Pribadi	0,777	0,594
	-Perhatian secara pribadi	0,724	0,562
	-Mendorong bawahan	0,745	0,566
	Budaya Organisasi	• Profesionalisme	0,798
-Berusaha menjadi pionir		0,714	0,529
-Mencurahkan seluruh kemampuan		0,732	0,509
• Jarak dari manajemen		0,826	0,573
-Keputusan desentralisasi		0,804	0,512
-Kehidupan pribadi		0,801	0,563
• Percaya pada rekan sekerja		0,794	0,588
-Bersikap terbuka		0,763	0,543
-Bersikap optimis		0,741	0,529
• Keteraturan		0,783	0,592
-Rapat tepat waktu		0,721	0,574
-Membicarakan pekerjaan dengan serius		0,740	0,561
• Permusuhan		0,739	0,662
-Curiga dan menyimpan rahasia		0,698	0,619
-Ketidakpercayaan		0,677	0,631
• Integrasi		0,812	0,702
-Kesetiaan	0,792	0,679	
-Rasa aman	0,785	0,695	
Kinerja Karyawan	• Perilaku Inovatif	0,802	0,606
	-Bekerja ekstra melebihi waktu yang diperlukan	0,773	0,569
	-Bekerja lebih keras	0,793	0,594
	• Pengambilan Inisiatif	0,822	0,672
	-Orientasi pada pelanggan	0,805	0,607
	-Inisiatif bekerja mandiri	0,799	0,604
	• Tingkat Potensi Diri	0,769	0,591
	-Mempunyai usaha keras dalam mengembangkan potensi	0,712	0,549
		0,744	0,517
		0,773	0,632

	-Pengetahuan dan keterampilan	0,703	0,616
	• Manajemen Waktu	0,698	0,615
	-Tepat waktu	0,769	0,584
	-Kerapihan	0,731	0,517
	• Pencapaian Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan	0,709	0,568
	-Kualitas kerja	0,752	0,639
	-Menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0,717	0,607
	• Kemampuan Diri untuk Mencapai Tujuan	0,703	0,601
	-Pencapaian tujuan	0,806	0,685
	-Bekerja sesuai tujuan	0,766	0,642
	• Hubungan dengan Rekan Kerja dan Pelanggan	0,701	0,603
	-Bekerja sama		
	-Memahami kebutuhan pelanggan		

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,6. Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masingmasing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensidimensinya. Hal ini

ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,4.

### **Pengujian Hipotesis**

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 3 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 12. berikut.

Tabel 12. Regression Weight Structural Equational Model

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Gaya_Kepemimpinan	<---	Budaya_Organisasi	.235	.108	2.171	.030
Kinerja_Karyawan	<---	Gaya_Kepemimpinan	.228	.113	2.022	.043
Kinerja_Karyawan	<---	Budaya_Organisasi	.278	.137	2.033	.042

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

#### 1. Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan menunjukkan nilai CR sebesar 2,171 dan dengan probabilitas sebesar 0,030. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi budaya organisasi akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan.

#### 2. Pengujian Hipotesis 2

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 diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### 3. Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,033 dan dengan probabilitas sebesar 0,042. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk



penerimaan H3 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2,58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 7. Kesimpulan

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak tiga hipotesis. kesimpulan dari tiga hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

H1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Gaya Kepemimpinan Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan gaya kepemimpinan. Hal ini mendukung penelitian Peter Lok, (2004) yang mengatakan bahwa budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi < 0,05 yaitu sebesar 0,0030, maka hipotesis 1 diterima.

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Rani Mariam (2009) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi < 0,05 yaitu sebesar 0,043, maka hipotesis 2 diterima.

H3: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Rini (2010) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi < Humphreys, 2002, "Organizational Commitment Revisited In New

0,05 yaitu sebesar 0,042, maka hipotesis 3 diterima.

## Daftar Pustaka

- Alimuddin, 2002, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar, Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan)
- Arif, Rusdan and Nugraheni, Rini, 2010, "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan", Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang
- Bass, B.M dan Avolio, 1990, "The Implications of Transaksional and Transformational", *Team and Organization Development*, 4, p.231-273
- Bass, B.M. dan Avolio, 1997, "Does The Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?", *Journal American Psychologist*, 52: 130-139
- BPKP, 2000, Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah, Tim Study Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Jakarta.
- Dharma, Surya. 2010. Manajemen Kinerja. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ferdinand, Augusty, 2006, Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fuad Mas'ud, 2004, "Survai Diagnosis Organisasional," Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Handoko, Hani, 2001, Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta.
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995), *Multivariate Data Analysis With Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Humphreys, 2002, "Organizational Commitment Revisited In New

- and Managerial Level,” Public Performance & Management Review*, Vol. 24, No. 2, Desember 2002, p. 177-194
- Julitriarsa, Djati, 2012, “Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening”, Tesis, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen “AMP” YKPN, Yogyakarta.
- Luthans, Fred, 2006, “Perilaku Organisasi”, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Locke, E. A., 1997, *Esensi Kepemimpinan* (terjemahan), Mitra Utama, Jakarta.
- Lok dan Crawford, 2004, “The Effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment across-National Comparison”, *The Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4, 321-337.
- Mas’ud, Fuad, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit, BP-UNDIP, Semarang.
- Mangkunegara, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- McNeese-Smith, Dona, 1996, “Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment”, *Hospital and Health Services Administration*, Vol.41, No.2, pp.160-175
- Ostroff, Cheri, 1992, “The Relationship Between Satisfaction, Attitude and Performance : An Organizational Level Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol 77, No. 5.
- Peter Lok, 2004, “The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment, A Cross Nasional Comparison”, *Journal of Management Development*, Vol. 23 No. 4 pp 321-338.
- Robbins, Stephen P, 2001, *Perilaku Organisasi*, Edisi kedelapan, PT Indeks Jakarta.
- Rani Mariam, 2009, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening”, Tesis, Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Sunarto, 2005, *MSDM Strategik*, Amus, Yogyakarta.
- Siagian, S.P., 1999, *Tehnik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional*, Haji Mas Agung, Jakarta.
- Simanjuntak, J, Payaman. 2005. *Manajemen Evaluasi Kinerja*. Yogyakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Thoha, Miftah, 2001, *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, Rajawali Press, Jakarta.
- Uchjana Effendy, 1991, *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Penerbit Alumni, Bandung.
- Veithzal Rivai, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Yuk1, Gary, 2005, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi kelima, PT Indeks, Jakarta