

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Definisi Pembagian Kuesioner

Dalam riset ini responden yang menjadi subjek penelitian adalah seluruh manajer tingkat menengah yang bekerja di perusahaan manufaktur di Semarang dan tercatat pada Badan Pusat Statistik (BPS). Penyebaran kuesioner dimulai sejak tanggal 1 Agustus 2019. Peneliti menyebarkan sebanyak 166 kuesioner dengan pengembalian sebanyak 166 kuesioner dari 83 perusahaan manufaktur yang tercatat pada Badan Pusat Statistik (BPS). Semua perusahaan manufaktur mengembalikan kuesioner sesuai dengan perjanjian yang ditetapkan sebelumnya dengan peneliti.

Untuk penetapan jumlah sampel minimum, menggunakan rumus Slovin, dengan rumus perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan : n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

e : batas toleransi kesalahan (error tolerance)

Tingkat kesalahan yang digunakan yakni 10% karena kecil kemungkinan untuk mendapatkan hasil yang sempurna dalam penelitian

ini, dan dibawah ini adalah perhitungan untuk penetapan jumlah sampel dengan rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

$$n = \frac{475}{1+(475(0.1)^2)}$$

$$n = \frac{475}{5.75}$$

$$n = 82.61 \approx 83.$$

Dengan demikian, jumlah sampel yang dibutuhkan yakni manajer tingkat menengah pada 83 perusahaan manufaktur di Kota Semarang yang bersedia untuk berpartisipasi dalam eksperimen ini.

**Tabel 2 Tabel Data Pengembalian Kuesioner**

No	Nama Perusahaan	Kuesioner yang dikirimkan	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang Dapat diolah
1	CV REDJO MULYO	2	2	2
2	PT FUMIRA SEMARANG	2	2	2
3	PT INDONESIA PERMAIRIA	2	2	2
4	KONVEKSI EVELYN	2	2	2
5	CV ISTANA KAYU SUKSES MAKMUR	2	2	2
6	PT BANDENG JUWANA	2	2	2
7	PT PANCA USAHA SAKTI	2	2	2
8	PT SUMBERTEX	2	2	2
9	UD REAL GENSET	2	2	2
10	CV KARAGEN INDONESIA	2	2	2
11	CV KIMIA SARI	2	2	2
12	PT ONTELINDO JAYA PERKASA	2	2	2
13	PT ITRASAL	2	2	2
14	CV MAHKOTA BERLIAN	2	2	2
15	PT HARAPAN JAYA GEMILANG	2	2	2

No	Nama Perusahaan	Kuesioner yang dikirimkan	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang Dapat diolah
16	BENGKEL SLAMET SUMBING	2	2	2
17	CV CATUR BHAKTI MANDIRI	2	2	2
18	PT FUJI METEC SEMARANG	2	2	2
19	CV JAVA TEXTILE ENGINEERING	2	2	2
20	SANGGAR TRANSFER PRINTING	2	2	2
21	UD SAMUDERA JAYA	2	2	2
22	CV MERAPI	2	2	2
23	CV DWI PUTU KASIRANO	2	2	2
24	PT GRAHA PATRIATAMA JAYA	2	2	2
25	CV ARTHA GEMILANG TEKNIK	2	2	2
26	ROTI KENCANA	2	2	2
27	UD KAIROS	2	2	2
28	ROTI ELIA	2	2	2
29	PT FENTURA WINDOWS ASIA	2	2	2
30	PABRIK TAHU SURABAYA	2	2	2
31	PT EVERFRESH INDO BEVERAGE	2	2	2
32	PT ONNA	2	2	2
33	CV RIMBA BERSAMA	2	2	2
34	PT SELARAS PARIWARA EKACITRA	2	2	2
35	PT INDONESIA NANYA INDAH PLASTICS	2	2	2
36	PT KORINA SEMARANG	2	2	2
37	CV ANGKASA BARU	2	2	2
38	CV JASA TRITUNGGAL	2	2	2
39	CV REJO MANUNGGAL (SANDAL ANTON)	2	2	2
40	PT MEGAH JAYA LESTARI PRIMA	2	2	2
41	PT TRISIGMA	2	2	2
42	CV GEMAH RIPAH	2	2	2
43	CV ETERNA	2	2	2

No	Nama Perusahaan	Kuesioner yang dikirimkan	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang Dapat diolah
44	PT MULIAOFFSET PACKINDO SEMARANG	2	2	2
45	PT NAYATI INDONESIA	2	2	2
46	PT PANDANARAN KENCANA CITRA RASA	2	2	2
47	PT HOLI KARYA SAKTI	2	2	2
48	PT KENCANA SEHATI	2	2	2
49	CV POLA JATI UTAMA	2	2	2
50	CV NIAGA CIPTA MAKMUR	2	2	2
51	CV SAMUDRA ARTA	2	2	2
52	CV WIZARD SOLUTION	2	2	2
53	CV PERKASA ALLOY	2	2	2
54	CV CIPTA PRIMA STEEL (BENGKEL KONSTRUKSI EKO)	2	2	2
55	PT ANUGERAH SINAR MAKMUR	2	2	2
56	BENGKEL KONSTRUKSI BESI ARENA TEKNIK	2	2	2
57	SABLON PLASTIK (HERI SUSANTO)	2	2	2
58	PT TRI CAHYA PURNAMA	2	2	2
59	PT PUTRA SAMUDRA TRANSINDO	2	2	2
60	CV PRATAMA MAKMUR ABADI	2	2	2
61	SEPATU PRODANO - LABOYZ	2	2	2
62	CV BERKAT UTAMA (HOSTOME)	2	2	2
63	KONVEKSI MARYANTI	2	2	2
64	PT AMARTA KARYA - AMKA	2	2	2
65	CV ANTAR SAMUDRA	2	2	2
66	RAPI GARMENT	2	2	2
67	PT BERKAH SAMUDRA	2	2	2
68	CV DUTA TIRTA	2	2	2
69	PT FARMADIKA SEJAHTERA INDONESIA (MEGA TRI UTAMA)	2	2	2

No	Nama Perusahaan	Kuesioner yang dikirimkan	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang Dapat diolah
70	JESSY CAKES	2	2	2
71	PT SINAR AMARIL FACTORY	2	2	2
72	PT GUNUNG CEMARA SENTOSA	2	2	2
73	CV ANUGERAH CIPTA KREASI	2	2	2
74	PT DAMAITEK	2	2	2
75	PT INDONESIA STEEL TUBE WORKS	2	2	2
76	PT DAIYAPLAS	2	2	2
77	PT INTAC BRASS INDONESIA	2	2	2
78	KURNIA JATI UTAMA INDONESIA	2	2	2
79	PT JATI LUHUR AGUNG	2	2	2
80	PT RIA SARANA PUTRA JAYA	2	2	2
81	CV ASTA MANDIRI KARTONINDO	2	2	2
82	PT KHARISMA KLASIK INDONESIA	2	2	2
83	PT COUNTRY FORM INDONESIA	2	2	2
<b>TOTAL</b>		<b>166</b>	<b>166</b>	<b>166</b>

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 1)

Dalam 166 kuesioner yang telah kembali tersebut, tidak ada responden yang tidak memenuhi persyaratan pengujian, sehingga 166 kuesioner dapat dilanjutkan untuk melaksanakan proses pengolahan data, karena peneliti sudah memberi keterangan yang jelas kepada penerima kuesioner, agar yang mengisi adalah orang yang sesuai dengan kriteria sebagai responden.

#### 4.2. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden pada penelitian ini menjelaskan mengenai jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja, usia dan jabatan.

**Tabel 3 Gambaran Umum Responden**

No	Informasi	Total	Persen
1	<b>Jenis Kelamin</b>		
	a. Laki- Laki	94	56,6%
	b. Perempuan	72	43,4%
<b>TOTAL</b>		<b>166</b>	<b>100%</b>
2	<b>Pendidikan Terakhir</b>		
	a. SMP	1	0,6%
	b. SMA	44	26,5%
	c. D3	28	16,9%
	d. S1	93	56%
<b>TOTAL</b>		<b>166</b>	<b>100%</b>
3	<b>Lama Bekerja</b>		
	a. 1-3 tahun	17	10,2%
	b. 4-6 tahun	34	20,5%
	c. >6 tahun	115	69,3%
<b>TOTAL</b>		<b>166</b>	<b>100%</b>
4	<b>Usia</b>		

No	Informasi	Total	Persen
	a. 20-30 tahun	56	33,7%
	b. 31-40 tahun	74	44,6%
	c. 41-50 tahun	25	15,1%
	d. > 50 tahun	11	6,6%
	<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>
<b>5</b>	<b>Jabatan</b>		
	a. Manajer Operasi Pembelian	17	10,2%
	b. Manajer Operasi Produksi	21	12,7%
	c. Manajer Operasi Gudang	10	6%
	d. Manajer Operasi Kualitas Kontrol	20	12%
	e. Manajer Penjualan dan Pemasaran	29	17,5%
	f. Manajer Keuangan Pajak	14	8,4%
	g. Manajer Keuangan Akuntansi	15	9%
	h. Manajer Perawatan	9	5,4%
	i. Manajer Personalia	19	11,4%
	j. Manajer Umum	11	6,6%
	k. Manajer Penelitian dan Pengembangan	1	0,6%
	<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3)

Dalam data diatas diketahui bahwa Jenis Kelamin 166 responden manajer tingkat menengah pada 83 perusahaan manufaktur. yang telah

memenuhi syarat penelitian yaitu terdapat 94 orang manajer tingkat menengah laki-laki (56.6%) dan terdapat 72 orang manajer tingkat menengah perempuan (43.4%). Perhitungan diatas menunjukkan bahwa kebanyakan responden manajer tingkat menengah pada penelitian ini berjenis kelamin laki-laki.

Gelar pendidikan yang dimiliki oleh manajer tingkat menengah yang menjadi responden didalam penelitian ini memiliki ragam yang berbeda-beda. Terdapat 1 orang (0.6%) manajer tingkat menengah yang bergelar SMP, 44 orang (26.5%) manajer tingkat menengah yang bergelar SMA, dan 28 orang (16.9%) manajer tingkat menengah yang bergelar D3, dan 93 orang (56%) manajer tingkat menengah yang bergelar S1. Jumlah gelar pendidikan terakhir yang paling banyak dimiliki oleh responden dalam penelitian ini yakni gelar S1.

Lama bekerja manajer tingkat menengah di perusahaan manufaktur yang tercatat pada BPS dan menjadi responden dalam penelitian ini, terdapat paling banyak manajer tingkat menengah yang bekerja selama lebih dari 6 tahun yakni 115 orang (69.3%). Manajer tingkat menengah yang bekerja kurang lebih 4-6 tahun terdapat 34 orang (20.5%), dan manajer tingkat menengah yang bekerja selama 1-3 tahun terdapat 17 orang (10.2%).

Usia manajer tingkat menengah yang telah memenuhi syarat penelitian yakni terdapat 56 orang (33.7%) yang berusia 20-30 tahun, 74 orang (44.6%) yang berusia 31-40 tahun, 25 orang (15.1%) yang berusia



41-50 tahun, dan 11 orang (6.6%) yang berusia lebih dari 50 tahun. Mayoritas responden manajer tingkat menengah dalam penelitian ini berumur antara 31-40 tahun.

Pada penelitian ini peneliti menyebarkan kuesioner kepada setiap manajer tingkat menengah yang bekerja pada perusahaan manufaktur, yang memiliki beraneka macam divisi pada perusahaannya. Untuk itu peneliti membagi aneka macam divisi menjadi 11 bagian divisi yang ada di perusahaan manufaktur. Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah manajer tingkat menengah yang paling banyak adalah manajer tingkat menengah pada divisi Manajer Penjualan dan Pemasaran berjumlah 29 orang (17.5%), kemudian berjumlah 21 orang(12.7%) berada pada divisi Manajer Operasi Produksi. Pada divisi Manajer Operasi Kontrol berjumlah 20 orang (12%), untuk divisi Manajer Personalia berjumlah 19 orang (11.4%), divisi Manajer Operasi Pembelian berjumlah 17 orang (10.2%), divisi Manajer Keuangan Akuntansi berjumlah 15 orang (9%).

Pada divisi Manajer Keuangan Pajak berjumlah Manajer Keuangan Pajak berjumlah 14 orang(8.4%). Terdapat 11 orang(6.6%) yang termasuk didalam divisi Manajern Umum, pada divisi Manajer Operasi Gudang berjumlah 10 orang (6%), pada divisi Manajer Perawatan terdapat 9 orang (5.4%), dan divisi paling sedikit dimiliki responden manajer tingkat menengah yang bekerja di bagian Manajer Penelitian dan Pengembangan berjumlah 1 orang (0.6%).

### 4.3. Uji Kualitas Data

Tujuan dilakukannya uji kualitas data untuk meninjau terlebih dahulu keandalan dan ketepatan kuesioner yang sudah disebarakan kepada responden dan menghasilkan data, kemudian jadilah data yang telah diperoleh untuk diuji kembali validitas dan reliabilitasnya dan masuk kepada proses terakhir yakni pengolahan data yang lebih mendalam.

#### 4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas ini ditunjukkan untuk menguji ketepatan dari setiap indikator yang digunakan dalam kuesioner yang disebarakan kepada responden. Penelitian ini menguji validitas dan reliabilitas menggunakan model pengujian *Cronbach Alpha* yang dikatakan valid jika masing-masing dari indikator memiliki nilai *Cronbach Alpha if item Deleted* nya lebih kecil dari nilai *Cronbach Alpha Instrument* nya, dan tingkatan reliabilitas dapat dibagi menjadi 5 kelompok tingkatan, yaitu sempurna untuk *Cronbach Alpha*  $>0.9$ , tinggi untuk *Cronbach Alpha* 0.7-0.9, moderat untuk *Cronbach Alpha* 0.5-0.7, dan reliabilitas rendah untuk *Cronbach Alpha*  $<0.5$ . Jika tingkat reliabilitas nya semakin tinggi tentu hasil tes akan semakin dapat mencapai tujuannya.

**Tabel 4 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
GKT_1	.531	.491	VALID
GKT_2	.531	.460	VALID
GKT_3	.531	.503	VALID
GKT_4	.531	.460	VALID
GKT_5	.531	.482	VALID
GKT_6	.531	.466	VALID
GKT_7	.531	.542	TIDAK VALID
GKT_8	.531	.528	VALID
GKT_9	.531	.563	TIDAK VALID
GKT_10	.531	.542	TIDAK VALID
GKT_11	.531	.562	TIDAK VALID
GKT_12	.531	.525	VALID
GKT_13	.531	.518	VALID
GKT_14	.531	.531	VALID
GKT_15	.531	.506	VALID
GKT_16	.531	.522	VALID
GKT_17	.531	.577	TIDAK VALID
GKT_18	.531	.475	VALID

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)**

Jika dilihat dari tabel diatas, dapat menjelaskan bahwa dari 18 indikator pada Gaya Kepemimpinan Transformasional ini terlihat bahwa indikator GKT\_1, GKT\_2, GKT\_3, GKT\_4, GKT\_5, GKT\_6, GKT\_8, GKT\_12, GKT\_13, GKT\_14, GKT\_15, GKT\_16 dan GKT\_18 ini VALID karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* lebih kecil dari nilai *Cronbach's Alpha* yaitu lebih kecil dari 0,531. Namun GKT\_7, GKT\_9, GKT\_10, GKT\_11, GKT\_14, dan GKT\_17 TIDAK VALID karena nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nya lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha* yang bernilai 0,531. Oleh sebab itu, pertanyaan dari GKT\_7, GKT\_9, GKT\_10, GKT\_11, dan GKT\_17 harus dibuang dari data yang diuji. Berikut hasil uji validitas setelah GKT\_7, GKT\_9, GKT\_10, GKT\_11, dan GKT\_17 dihilangkan.

**Tabel 5 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) setelah valid**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
GKT_1	.675	.645	VALID
GKT_2	.675	.618	VALID
GKT_3	.675	.662	VALID
GKT_4	.675	.629	VALID
GKT_5	.675	.644	VALID
GKT_6	.675	.629	VALID
GKT_8	.675	.682	TIDAK VALID

GKT_12	.675	.681	TIDAK VALID
GKT_13	.675	.665	VALID
GKT_14	.675	.685	TIDAK VALID
GKT_15	.675	.662	VALID
GKT_16	.675	.685	TIDAK VALID
GKT_18	.675	.637	VALID

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)**

Jika dilihat dari tabel diatas, dapat menjelaskan bahwa dari 13 indikator pada Gaya Kepemimpinan Transformasional ini terlihat bahwa indikator GKT\_1, GKT\_2, GKT\_3, GKT\_4, GKT\_5, GKT\_6, , GKT\_13, GKT\_15 dan GKT\_18 ini VALID karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* lebih kecil dari nilai *Cronbach's Alpha* yaitu lebih kecil dari 0,675. Namun GKT\_8, GKT\_12, GKT\_14, dan GKT\_16 TIDAK VALID karena nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nya lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha* yang bernilai 0,675. Oleh sebab itu, pertanyaan dari GKT\_8, GKT\_12, dan GKT\_16 harus dibuang dari data yang diuji. Berikut hasil uji validitas setelah GKT\_8, GKT\_14, GKT\_12, dan GKT\_16 dihilangkan.

**Tabel 6 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) setelah valid**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
GKT_1	.723	.693	VALID
GKT_2	.723	.673	VALID
GKT_3	.723	.711	VALID
GKT_4	.723	.683	VALID
GKT_5	.723	.694	VALID
GKT_6	.723	.687	VALID
GKT_13	.723	.722	VALID
GKT_15	.723	.733	TIDAK VALID
GKT_18	.723	.686	VALID

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)**

Jika dilihat dari tabel diatas, dapat menjelaskan bahwa dari 9 indikator pada Gaya Kepemimpinan Transformasional ini terlihat bahwa indikator GKT\_1, GKT\_2, GKT\_3, GKT\_4, GKT\_5, GKT\_6, GKT\_13 dan GKT\_18 ini VALID karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* lebih kecil dari nilai *Cronbach's Alpha* yaitu lebih kecil dari 0,723. Namun GKT\_15 TIDAK VALID karena nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nya lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha* yang bernilai 0,723. Oleh sebab itu, pertanyaan dari GKT\_15 harus dibuang dari data yang diuji. Berikut hasil uji validitas setelah GKT\_15 dihilangkan.

**Tabel 7 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) setelah valid**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
GKT_1	.733	.711	VALID
GKT_2	.733	.686	VALID
GKT_3	.733	.726	VALID
GKT_4	.733	.694	VALID
GKT_5	.733	.694	VALID
GKT_6	.733	.702	VALID
GKT_13	.733	.740	TIDAK VALID
GKT_18	.733	.685	VALID

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)**

Jika dilihat dari tabel diatas, dapat menjelaskan bahwa dari 8 indikator pada Gaya Kepemimpinan Transformasional ini terlihat bahwa indikator GKT\_1, GKT\_2, GKT\_3, GKT\_4, GKT\_5, GKT\_6 dan GKT\_18 ini VALID karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* lebih kecil dari nilai *Cronbach's Alpha* yaitu lebih kecil dari 0,733. Namun GKT\_13 TIDAK VALID karena nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nya lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha* yang bernilai 0,733. Oleh sebab itu, pertanyaan dari GKT\_13 harus dibuang dari data yang diuji. Berikut hasil uji validitas setelah GKT\_13 dihilangkan.

**Tabel 8 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) setelah valid**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Keterangan Validitas
GKT_1	.740	.722	VALID
GKT_2	.740	.696	VALID
GKT_3	.740	.738	VALID
GKT_4	.740	.703	VALID
GKT_5	.740	.698	VALID
GKT_6	.740	.711	VALID
GKT_18	.740	.688	VALID

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)**

Setelah dilakukan pengobatan sebanyak 5 kali, terdapat tujuh pertanyaan tentang gaya kepemimpinan transformasional, yaitu GKT\_1, GKT\_2, GKT\_3, GKT\_4, GKT\_5, GKT\_6, dan GKT\_18. Pada hasil *output* tersebut dapat diketahui bila sekarang indikator GKT\_1, GKT\_2, GKT\_3, GKT\_4, GKT\_5, GKT\_6, dan GKT\_18 pada variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* yang lebih kecil dari *Cronbach's Alpha* yaitu lebih kecil dari 0,740. Dengan demikian ke tujuh pertanyaan tersebut sudah dapat dikatakan VALID (Murniati, 2013).



**Tabel 9 Uji Validitas Budaya Organisasi (X2)**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
BOPROF_1	.630	.637	TIDAK VALID
BOPROF_2	.630	.624	VALID
BOPROF_3	.630	.625	VALID
BOPROF_4	.630	.622	VALID
BOPROF_5	.630	.623	VALID
BOPROF_6	.630	.623	VALID
BOPROF_7	.630	.628	VALID
BOPROF_8	.630	.622	VALID
BOPROF_9	.630	.627	VALID
BOPROF_10	.630	.620	VALID
BOPROF_11	.630	.621	VALID
BOPROF_12	.630	.619	VALID
BOJAR_1	.630	.630	VALID
BOJAR_2	.630	.624	VALID
BOJAR_3	.630	.631	TIDAK VALID
BOJAR_4	.630	.629	VALID
BOJAR_5	.630	.624	VALID
BOJAR_6	.630	.634	TIDAK VALID
BOJAR_7	.630	.634	TIDAK VALID
BOJAR_8	.630	.637	TIDAK VALID

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
BOJAR_9	.630	.631	VALID
BOJAR_10	.630	.617	VALID
BOPERC_1	.630	.609	VALID
BOPERC_2	.630	.612	VALID
BOPERC_3	.630	.622	VALID
BOPERC_4	.630	.625	VALID
BOPERC_5	.630	.613	VALID
BOKET_1	.630	.612	VALID
BOKET_2	.630	.611	VALID
BOKET_3	.630	.606	VALID
BOKET_4	.630	.615	VALID
BOKET_5	.630	.606	VALID
BOPERM_1	.630	.632	TIDAK VALID
BOPERM_2	.630	.626	VALID
BOPERM_3	.630	.622	VALID
BOPERM_4	.630	.635	TIDAK VALID
BOPERM_5	.630	.630	VALID
BOIN_1	.630	.623	VALID
BOIN_2	.630	.627	VALID
BOIN_3	.630	.642	TIDAK VALID

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
BOIN_4	.630	.629	VALID
BOIN_5	.630	.633	TIDAK VALID
BOIN_6	.630	.632	TIDAK VALID

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)**

Jika dilihat dari tabel diatas, dapat menjelaskan bahwa dari 43 indikator pada Budaya Organisasi ini terlihat bahwa indikator BOPROF\_2, BOPROF\_3, BOPROF\_4, BOPROF\_5, BOPROF\_6, BOPROF\_7, BOPROF\_8, BOPROF\_9, BOPROF\_10, BOPROF\_11, BOPROF\_12, BOJAR\_1, BOJAR\_2, BOJAR\_4, BOJAR\_5, BOJAR\_9, BOJAR\_10, BOPERC\_1, BOPERC\_2, BOPERC\_3, BOPERC\_4, BOPERC\_5, BOKET\_1, BOKET\_2, BOKET\_3, BOKET\_4, BOKET\_5, BOPERM\_2, BOPERM\_3, BOPERM\_5, BOIN\_1, BOIN\_2 dan BOIN\_4 ini VALID karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* lebih kecil dari nilai *Cronbach's Alpha* yaitu lebih kecil dari 0,630. Namun BOPROF\_1, BOJAR\_3, BOJAR\_6, BOJAR\_7, BOJAR\_8, BOPERM\_1, BOPERM\_4, BOIN\_3, BOIN\_5 dan BOIN\_6 TIDAK VALID karena nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nya lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha* yang bernilai 0,630. Oleh sebab itu, pertanyaan BOPROF\_1, BOJAR\_3, BOJAR\_6, BOJAR\_7, BOJAR\_8, BOPERM\_1, BOPERM\_4, BOIN\_3, BOIN\_5 dan BOIN\_6 harus dibuang dari data yang diuji. Berikut hasil uji validitas setelah BOPROF\_1, BOJAR\_3, BOJAR\_6, BOJAR\_7,

BOJAR\_8, BOPERM\_1, BOPERM\_4, BOIN\_3, BOIN\_5 dan BOIN\_6 dihilangkan.

**Tabel 10 Uji Validitas Budaya Organisasi (X2) setelah valid**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
BOPROF_2	.681	.678	VALID
BOPROF_3	.681	.678	VALID
BOPROF_4	.681	.674	VALID
BOPROF_5	.681	.674	VALID
BOPROF_6	.681	.676	VALID
BOPROF_7	.681	.681	VALID
BOPROF_8	.681	.675	VALID
BOPROF_9	.681	.678	VALID
BOPROF_10	.681	.673	VALID
BOPROF_11	.681	.676	VALID
BOPROF_12	.681	.673	VALID
BOJAR_1	.681	.687	TIDAK VALID
BOJAR_2	.681	.679	VALID
BOJAR_4	.681	.681	VALID
BOJAR_5	.681	.675	VALID
BOJAR_9	.681	.689	TIDAK VALID
BOJAR_10	.681	.670	VALID
BOPERC_1	.681	.660	VALID

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
BOPERC_2	.681	.662	VALID
BOPERC_3	.681	.674	VALID
BOPERC_4	.681	.676	VALID
BOPERC_5	.681	.664	VALID
BOKET_1	.681	.663	VALID
BOKET_2	.681	.660	VALID
BOKET_3	.681	.657	VALID
BOKET_4	.681	.666	VALID
BOKET_5	.681	.655	VALID
BOPERM_2	.681	.684	TIDAK VALID
BOPERM_3	.681	.678	VALID
BOPERM_5	.681	.685	TIDAK VALID
BOIN_1	.681	.683	TIDAK VALID
BOIN_2	.681	.681	VALID
BOIN_4	.681	.680	VALID

**Sumber : Data primer diolah, 2019, (Lampiran 4)**

Jika dilihat dari tabel diatas, dapat menjelaskan bahwa dari 33 indikator pada Budaya Organisasi ini terlihat bahwa indikator BOPROF\_2, BOPROF\_3, BOPROF\_4, BOPROF\_5, BOPROF\_6, BOPROF\_7, BOPROF\_8, BOPROF\_9, BOPROF\_10, BOPROF\_11, BOPROF\_12, BOJAR\_2, BOJAR\_4, BOJAR\_5, BOJAR\_10, BOPERC\_1, BOPERC\_2,

BOPERC\_3, BOPERC\_4, BOPERC\_5, BOKET\_1, BOKET\_2, BOKET\_3, BOKET\_4, BOKET\_5, BOPERM\_3, BOIN\_2 dan BOIN\_4 ini VALID karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* lebih kecil dari nilai *Cronbach's Alpha* yaitu lebih kecil dari 0,681. Namun BOJAR\_1, BOJAR\_9, BOPERM\_2, BOPERM\_5, BOIN\_1 TIDAK VALID karena nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nya lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha* yang bernilai 0,681. Oleh sebab itu, pertanyaan dari BOJAR\_1, BOJAR\_9, BOPERM\_2, BOPERM\_5, BOIN\_1 harus dibuang dari data yang diuji. Berikut hasil uji validitas setelah BOJAR\_1, BOJAR\_9, BOPERM\_2, BOPERM\_5, BOIN\_1 dihilangkan.

**Tabel 11 Uji Validitas Budaya Organisasi (X2) setelah valid**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Keterangan Validitas
BOPROF_2	.708	.705	VALID
BOPROF_3	.708	.707	VALID
BOPROF_4	.708	.700	VALID
BOPROF_5	.708	.703	VALID
BOPROF_6	.708	.706	VALID
BOPROF_7	.708	.709	TIDAK VALID
BOPROF_8	.708	.707	VALID
BOPROF_9	.708	.707	VALID
BOPROF_10	.708	.704	VALID
BOPROF_11	.708	.703	VALID

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
BOPROF_12	.708	.704	VALID
BOJAR_2	.708	.710	TIDAK VALID
BOJAR_4	.708	.712	TIDAK VALID
BOJAR_5	.708	.706	VALID
BOJAR_10	.708	.699	VALID
BOPERC_1	.708	.686	VALID
BOPERC_2	.708	.690	VALID
BOPERC_3	.708	.699	VALID
BOPERC_4	.708	.704	VALID
BOPERC_5	.708	.691	VALID
BOKET_1	.708	.689	VALID
BOKET_2	.708	.685	VALID
BOKET_3	.708	.683	VALID
BOKET_4	.708	.692	VALID
BOKET_5	.708	.680	VALID
BOPERM_3	.708	.713	TIDAK VALID
BOIN_2	.708	.711	TIDAK VALID
BOIN_4	.708	.710	TIDAK VALID

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)**

Jika dilihat dari tabel diatas, dapat menjelaskan bahwa dari 28 indikator pada Budaya Organisasi ini terlihat bahwa indikator BOPROF\_2,

BOPROF\_3, BOPROF\_4, BOPROF\_5, BOPROF\_6, BOPROF\_8, BOPROF\_9, BOPROF\_10, BOPROF\_11, BOPROF\_12, BOJAR\_5, BOJAR\_10, BOPERC\_1, BOPERC\_2, BOPERC\_3, BOPERC\_4, BOPERC\_5, BOKET\_1, BOKET\_2, BOKET\_3, BOKET\_4, dan BOKET\_5 ini VALID karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* lebih kecil dari nilai *Cronbach's Alpha* yaitu lebih kecil dari 0,708. Namun BOPROF\_7, BOJAR\_2, BOJAR\_4, BOPERM\_3, BOIN\_2 dan BOIN\_4 TIDAK VALID karena nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nya lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha* yang bernilai 0,708. Oleh sebab itu, pertanyaan dari BOPROF\_7, BOJAR\_2, BOJAR\_4, BOPERM\_3, BOIN\_2 dan BOIN\_4 harus dibuang dari data yang diuji. Berikut hasil uji validitas setelah BOPROF\_7, BOJAR\_2, BOJAR\_4, BOPERM\_3, BOIN\_2 dan BOIN\_4 dihilangkan.

**Tabel 12 Uji Validitas Budaya Organisasi (X2) setelah valid**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
BOPROF_2	.734	.736	TIDAK VALID
BOPROF_3	.734	.737	TIDAK VALID
BOPROF_4	.734	.728	VALID
BOPROF_5	.734	.730	VALID
BOPROF_6	.734	.734	VALID
BOPROF_8	.734	.733	VALID
BOPROF_9	.734	.735	VALID



	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
BOPROF_10	.734	.733	VALID
BOPROF_11	.734	.732	VALID
BOPROF_12	.734	.730	VALID
BOJAR_5	.734	.739	TIDAK VALID
BOJAR_10	.734	.728	VALID
BOPERC_1	.734	.710	VALID
BOPERC_2	.734	.715	VALID
BOPERC_3	.734	.726	VALID
BOPERC_4	.734	.732	VALID
BOPERC_5	.734	.716	VALID
BOKET_1	.734	.714	VALID
BOKET_2	.734	.708	VALID
BOKET_3	.734	.708	VALID
BOKET_4	.734	.719	VALID
BOKET_5	.734	.705	VALID

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)**

Jika dilihat dari tabel diatas, dapat menjelaskan bahwa dari 22 indikator pada Budaya Organisasi ini terlihat bahwa indikator BOPROF\_4, BOPROF\_5, BOPROF\_6, BOPROF\_8, BOPROF\_10, BOPROF\_11, BOPROF\_12, BOJAR\_10, BOPERC\_1, BOPERC\_2, BOPERC\_3, BOPERC\_4, BOPERC\_5, BOKET\_1, BOKET\_2, BOKET\_3, BOKET\_4,

dan BOKET\_5 ini VALID karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* lebih kecil dari nilai *Cronbach's Alpha* yaitu lebih kecil dari 0,744. Namun BOPROF\_2, BOPROF\_3, BOPROF\_9, dan BOJAR\_5 TIDAK VALID karena nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nya lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha* yang bernilai 0,734. Oleh sebab itu, pertanyaan dari BOPROF\_2, BOPROF\_3, BOPROF\_9, dan BOJAR\_5 harus dibuang dari data yang diuji. Berikut hasil uji validitas setelah BOPROF\_2, BOPROF\_3, BOPROF\_9, dan BOJAR\_5 dihilangkan.

**Tabel 13 Uji Validitas Budaya Organisasi (X2) setelah valid**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Keterangan Validitas
BOPROF_4	.748	.752	TIDAK VALID
BOPROF_5	.748	.750	TIDAK VALID
BOPROF_6	.748	.750	TIDAK VALID
BOPROF_8	.748	.749	TIDAK VALID
BOPROF_10	.748	.751	TIDAK VALID
BOPROF_11	.748	.750	TIDAK VALID
BOPROF_12	.748	.750	TIDAK VALID
BOJAR_10	.748	.745	VALID
BOPERC_1	.748	.719	VALID
BOPERC_2	.748	.724	VALID
BOPERC_3	.748	.741	VALID
BOPERC_4	.748	.745	VALID

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
BOPERC_5	.748	.727	VALID
BOKET_1	.748	.724	VALID
BOKET_2	.748	.717	VALID
BOKET_3	.748	.716	VALID
BOKET_4	.748	.729	VALID
BOKET_5	.748	.715	VALID

**Sumber : Data primer diolah, 2019**

Jika dilihat dari tabel diatas, dapat menjelaskan bahwa dari 18 indikator pada Budaya Organisasi ini terlihat bahwa indikator BOJAR\_10, BOPERC\_1, BOPERC\_2, BOPERC\_3, BOPERC\_4, BOPERC\_5, BOKET\_1, BOKET\_2, BOKET\_3, BOKET\_4, dan BOKET\_5 ini VALID karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* lebih kecil dari nilai *Cronbach's Alpha* yaitu lebih kecil dari 0,748. Namun BOPROF\_4, BOPROF\_5, BOPROF\_6, BOPROF\_8, BOPROF\_10, BOPROF\_11, BOPROF\_12 TIDAK VALID karena nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nya lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha* yang bernilai 0,748. Oleh sebab itu, pertanyaan dari BOPROF\_4, BOPROF\_5, BOPROF\_6, BOPROF\_8, BOPROF\_10, BOPROF\_11, BOPROF\_12 harus dibuang dari data yang diuji. Berikut hasil uji validitas setelah BOPROF\_4, BOPROF\_5, BOPROF\_6, BOPROF\_8, BOPROF\_10, BOPROF\_11, BOPROF\_12 dihilangkan.

**Tabel 14 Uji Validitas Budaya Organisasi (X2) setelah valid**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
BOJAR_10	.834	.849	TIDAK VALID
BOPERC_1	.834	.814	VALID
BOPERC_2	.834	.816	VALID
BOPERC_3	.834	.836	TIDAK VALID
BOPERC_4	.834	.844	TIDAK VALID
BOPERC_5	.834	.815	VALID
BOKET_1	.834	.812	VALID
BOKET_2	.834	.804	VALID
BOKET_3	.834	.803	VALID
BOKET_4	.834	.814	VALID
BOKET_5	.834	.803	VALID

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)**

Jika dilihat dari tabel diatas, dapat menjelaskan bahwa dari 11 indikator pada Budaya Organisasi ini terlihat bahwa indikator BOJAR\_10, BOPERC\_1, BOPERC\_2, BOPERC\_3, BOPERC\_4, BOPERC\_5, BOKET\_1, BOKET\_2, BOKET\_3, BOKET\_4, dan BOKET\_5 ini VALID karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* lebih kecil dari nilai *Cronbach's Alpha* yaitu lebih kecil dari 0,834. Namun BOJAR\_10, BOPERC\_3, dan BOPERC\_4 TIDAK VALID karena nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nya lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha* yang

bernilai 0,834. Oleh sebab itu, pertanyaan dari BOJAR\_10, BOPERC\_3, dan BOPERC\_4 harus dibuang dari data yang diuji. Berikut hasil uji validitas setelah BOJAR\_10, BOPERC\_3, dan BOPERC\_4 dihilangkan.

**Tabel 15 Uji Validitas Budaya Organisasi (X2) setelah valid**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
BOPERC_1	.875	.867	VALID
BOPERC_2	.875	.863	VALID
BOPERC_5	.875	.864	VALID
BOKET_1	.875	.862	VALID
BOKET_2	.875	.847	VALID
BOKET_3	.875	.851	VALID
BOKET_4	.875	.865	VALID
BOKET_5	.875	.856	VALID

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)**

Setelah dilakukan pengobatan sebanyak 7 kali, terdapat delapan pertanyaan tentang budaya organisasi, yaitu BOPERC\_1, BOPERC\_2, BOPERC\_5, BOKET\_1, BOKET\_2, BOKET\_3, BOKET\_4, dan BOKET\_5. Pada hasil *output* tersebut dapat diketahui bila sekarang indikator BOPERC\_1, BOPERC\_2, BOPERC\_5, BOKET\_1, BOKET\_2, BOKET\_3, BOKET\_4, dan BOKET\_5 pada variabel budaya organisasi memiliki nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* yang lebih kecil dari

*Cronbach's Alpha* yaitu lebih kecil dari 0,875. Dengan demikian ketujuh pertanyaan tersebut sudah dapat dikatakan VALID. (Murniati, 2013)

**Tabel 16 Uji Validitas Motivasi Kerja (X3)**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
MO_1	.614	.548	VALID
MO_2	.614	.552	VALID
MO_3	.614	.537	VALID
MO_4	.614	.660	TIDAK VALID
MO_5	.614	.548	VALID
MO_6	.614	.557	VALID

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)**

Jika dilihat dari tabel diatas, dapat menjelaskan bahwa dari 6 indikator pada Budaya Organisasi ini terlihat bahwa indikator MO\_1, MO\_2, MO\_3, MO\_5, dan MO\_6 ini VALID karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* lebih kecil dari nilai *Cronbach's Alpha* yaitu lebih kecil dari 0,614. Namun MO\_4 TIDAK VALID karena nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nya lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha* yang bernilai 0,614. Oleh sebab itu, pertanyaan dari MO\_4 harus dibuang dari data yang diuji. Berikut hasil uji validitas setelah MO\_4 dihilangkan.

**Tabel 17 Uji Validitas Motivasi Kerja (X3) setelah valid**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
MO_1	.660	.615	VALID
MO_2	.660	.636	VALID
MO_3	.660	.604	VALID
MO_5	.660	.577	VALID
MO_6	.660	.607	VALID

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)**

Setelah dilakukan pengobatan sekali, terdapat lima pertanyaan tentang motivasi kerja, yaitu MO\_1, MO\_2, MO\_3, MO\_5, dan MO\_6. Pada hasil *output* tersebut dapat diketahui bila sekarang indikator MO\_1, MO\_2, MO\_3, MO\_5, dan MO\_6 pada variabel motivasi kerja memiliki nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* yang lebih kecil dari *Cronbach's Alpha* yaitu lebih kecil dari 0,660. Dengan demikian kedelapan pertanyaan tersebut sudah dapat dikatakan VALID. (Murniati, 2013)

**Tabel 18 Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
KI_1	.335	.211	VALID
KI_2	.335	.209	VALID
KI_3	.335	.239	VALID
KI_4	.335	.259	VALID
KI_5	.335	.332	VALID
KI_6	.335	.341	TIDAK VALID
KI_7	.335	.395	TIDAK VALID
KI_8	.335	.411	TIDAK VALID

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)**

Jika dilihat dari tabel diatas, dapat menjelaskan bahwa dari 8 indikator pada Budaya Organisasi ini terlihat bahwa indikator KI\_1, KI\_2, KI\_3, KI\_4, dan KI\_5 ini VALID karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* lebih kecil dari nilai *Cronbach's Alpha* yaitu lebih kecil dari 0,335. Namun KI\_6, KI\_7, dan KI\_8 TIDAK VALID karena nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nya lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha* yang bernilai 0,335. Oleh sebab itu, pertanyaan dari KI\_6, KI\_7, dan KI\_8 harus dibuang dari data yang diuji. Berikut hasil uji validitas setelah KI\_6, KI\_7, dan KI\_8 dihilangkan.



**Tabel 19 Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y) setelah valid**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Keterangan Validitas
KI_1	.522	.406	VALID
KI_2	.522	.475	VALID
KI_3	.522	.423	VALID
KI_4	.522	.444	VALID
KI_5	.522	.561	TIDAK VALID

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)

Jika dilihat dari tabel diatas, dapat menjelaskan bahwa dari 5 indikator pada Budaya Organisasi ini terlihat bahwa indikator KI\_1, KI\_2, KI\_3, dan KI\_4 ini VALID karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* lebih kecil dari nilai *Cronbach's Alpha* yaitu lebih kecil dari 0,522. Namun KI\_5 TIDAK VALID karena nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* nya lebih besar dari nilai *Cronbach's Alpha* yang bernilai 0,522. Oleh sebab itu, pertanyaan dari KI\_5 harus dibuang dari data yang diuji. Berikut hasil uji validitas setelah KI\_5 dihilangkan.

**Tabel 20 Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y) setelah valid**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Keterangan Validitas</b>
KI_1	.561	.439	VALID
KI_2	.561	.498	VALID
KI_3	.561	.501	VALID
KI_4	.561	.517	VALID

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)**

Setelah dilakukan pengobatan dua kali, terdapat empat pertanyaan tentang kinerja karyawan, yaitu KI\_1, KI\_2, KI\_3, dan KI\_4. Pada hasil *output* tersebut dapat diketahui bila sekarang indikator KI\_1, KI\_2, KI\_3, dan KI\_4 pada variabel kinerja karyawan memiliki nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* yang lebih kecil dari *Cronbach's Alpha* yaitu lebih kecil dari 0,561. Dengan demikian keempat pertanyaan tersebut sudah dapat dikatakan VALID. (Murniati, 2013).

**Tabel 21 Uji Reliabilitas Variabel**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Range Cronbach's Alpha</i>	<b>Keterangan Tingkat Reliabilitas</b>
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.740	0.7 – 0.9	Reliabilitas Tinggi
Budaya Organisasi	.875	0.7 – 0.9	Reliabilitas Tinggi
Motivasi Kerja	.660	0.5-0.7	Reliabilitas Moderat
Kinerja Karyawan	.561	0.5 – 0.7	Reliabilitas Moderat

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)**

Dari tabel 21, terlihat bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,741 artinya ketujuh pertanyaan tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dikarenakan 0,741 masuk kedalam *Range Cronbach's Alpha* yang tinggi antara 0,7-0,9. Karena kehandalan sebuah instrument dapat dilihat dari semakin tingginya tingkat reliabilitasnya (Murniati, 2013).

Dari tabel 21, terlihat bahwa Budaya Organisasi memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,875 artinya kedelapan pertanyaan tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dikarenakan 0,875 masuk kedalam *Range Cronbach's Alpha* yang tinggi antara 0,7-0,9. Karena kehandalan sebuah instrument dapat dilihat dari semakin tingginya tingkat reliabilitasnya. (Murniati, 2013)

Dari tabel 21, terlihat bahwa Motivasi Kerja memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,660 artinya kelima pertanyaan tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang moderat dikarenakan 0.660 masuk kedalam *Range Cronbach's Alpha* yang moderat karena diantara 0. dari 0,5 dan 0,7.

Dari tabel 21, terlihat bahwa Kinerja Karyawan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,561 artinya keempat pertanyaan tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang moderat dikarenakan 0,561 masuk kedalam *Range Cronbach's Alpha* yang moderat karena terletak diantara 0,5 dan 0,7.

#### 4.3.2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian regresi, uji asumsi klasik adalah hal yang baiknya terpenuhi terlebih dahulu, agar mendapatkan ketetapan model yang akan dianalisis. Berikut pengujian-pengujian asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini.

#### 4.3.3. Uji Normalitas

Untuk mengetahui data yang digunakan untuk menguji hipotesis itu wajar atau tidak maka uji normalitas ini perlu dilakukan. Penelitian ini menggunakan statistik *Kolomogorov-Smirnov Goodness of Fit Test terhadap standardized residual* hasil regresi. Dan hasil dari pengujian normalitas adalah sebagai berikut,

**Tabel 22 Hasil Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Standardized Residual
N		166
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.99086739
Most Extreme Differences Absolute		.058
	Positive	.032
	Negative	-.058
Kolmogorov-Smirnov Z		.746
Asymp. Sig. (2-tailed)		.634
a. Test distribution is Normal.		

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5)**

Hasil dari uji normalitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi 0.634 yang lebih besar dari 0.05. Maka dari itu, residual telah terdistribusi dengan normal.

#### **4.3.4. Uji Heteroskedastisitas**

Manfaat dari uji heteroskedastisitas ketika hendak menguji apakah regresi terjadi kesamaan varians dari residual pengamatan yang satu kepada yang lainnya. Bila terbukti tidak terjadi kesamaan varians adalah model regresi yang baik. Hasil pengujian heteroskedastisitas adalah sebagai berikut,

**Tabel 23 Hasil Uji Heteroskedastisitas ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10.581	3	3.527	2.328	.077 <sup>a</sup>
Residual	245.445	162	1.515		
Total	256.026	165			

a. Predictors: (Constant), MO, BO, GKT

b. Dependent Variable: abs\_res1

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 6)**

Dilihat dari tabel ANOVA pada *output* pengujian heteroskedastisitas ini diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,077 lebih besar dari 0.05 yang dapat menyatakan bahwa variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan pada *absolute standardized residual*(abs\_res), yang dapat disimpulkan bahwa bebas heteroskedastisitas.

#### 4.3.5. Uji Multikolinearitas

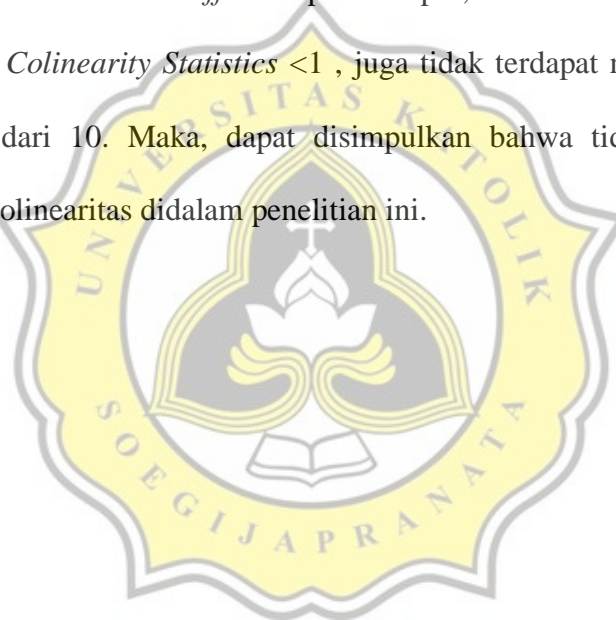
Menguji multikolinearitas dilakukan untuk menghitung koefisien korelasi antara variabel independen, karena model regresi yang baik jika tidak berada diantara variabel independen.

**Tabel 24 Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Tolerance	Batas Tolerance	VIF	Batas VIF	Keterangan
GKT	.958	<1	1.044	<10	LULUS
BO	.958	<1	1.043	<10	LULUS
MK	.999	<1	1.001	<10	LULUS

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 7)**

Dari tabel *Coefficient* pada output, terlihat bahwa nilai *Tolerance* dalam *Colinearity Statistics* <1 , juga tidak terdapat nilai VIF yang lebih besar dari 10. Maka, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas didalam penelitian ini.



#### 4.4. Deskriptif Statistik dan Variabel

Deskriptif statistik dilakukan untuk menganalisis tanggapan dari responden terhadap indikator dari pertanyaan yang terkandung didalam kuesioner. Berdasarkan *mean*, dan membaginya kedalam 3 kategori di bawah ini :

Rendah = 1 - 2,33

Sedang = 2,34 – 3,66

Tinggi = 3,67 – 5

Interval diatas didapatkan peneliti dari perhitungan sebagai berikut,

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{(\text{nilai maksimal} - \text{nilai minimal})}{\text{Jumlah Kategori}} \\ &= \frac{(5-1)}{3} = 1,33 \end{aligned}$$

Dilihat dari skor maksimal yang ada pada skala likert yang digunakan dalam kuesioner yakni 5, dan 1 untuk skor minimalnya.

**Tabel 25 Hasil Pengujian Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Variabel	Empiris	Range kategori			Keterangan
		Rendah	Sedang	Tinggi	
GKT_1	3.596	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	SEDANG
GKT_2	3.44	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	SEDANG
GKT_3	3.868	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	TINGGI
GKT_4	3.506	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	SEDANG
GKT_5	4.006	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	TINGGI



Variabel	Empiris	Range kategori			Keterangan
		Rendah	Sedang	Tinggi	
GKT_6	3.145	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	SEDANG
GKT_18	4.03	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	TINGGI
<b>Rata-rata</b>	3.656				SEDANG

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 8)

Kisaran empiris pada indikator GKT\_1, GKT\_2, GKT\_3, GKT\_4, GKT\_5, GKT\_6, dan GKT\_18 yakni 4-5. Rata-rata skor untuk jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 3.656, yang artinya terdapat pada skala sedang dan dapat menunjukkan bahwa responden berpendapat adanya gaya kepemimpinan transformasional yang baik dari pimpinan ditempat manajer tingkat menengah bekerja. Adanya peluang yang diberikan oleh pimpinan kepada para bawahannya agar mempunyai pengalaman sukses yang dinyatakan pada indikator GKT\_18 dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4.03.

**Tabel 26 Hasil Pengujian Deskriptif Variabel Budaya Organisasi**

Variabel	Empiris	Range kategori			Keterangan
		Rendah	Sedang	Tinggi	
BOPERC_1	3.6325	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	SEDANG
BOPERC_2	3.8373	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	TINGGI
BOPERC_5	3.8614	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	TINGGI
BOKET_1	3.5723	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	SEDANG
BOKET_2	3.7410	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	TINGGI

Variabel	Empiris	Range kategori			Keterangan
		Rendah	Sedang	Tinggi	
BOKET_3	3.7108	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	TINGGI
BOKET_4	3.8735	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	TINGGI
BOKET_5	3.6084	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	SEDANG
<b>Rata-rata</b>	3.730				TINGGI

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 8)**

Kisaran empiris pada indikator BOPERC\_1, BOPERC\_2, BOPERC\_5, BOKET\_1, BOKET\_2, BOKET\_3, BOKET\_4, dan BOKET\_5 yakni 4-5. Rata-rata skor untuk jawaban responden pada variabel budaya organisasi sebesar 3.730, yang artinya terdapat pada skala tinggi dan dapat menunjukkan bahwa responden berpendapat adanya budaya organisasi yang baik yang dirasakan ditempat manajer tingkat menengah bekerja. Adanya perhatian karyawan terhadap biaya pengeluaran yang dikeluarkan perusahaan tempat mereka bekerja yang dinyatakan pada indikator BOKET\_4 dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 3.8735.

**Tabel 27 Hasil Pengujian Deskriptif Variabel Motivasi Kerja**

Variabel	Empiris	Range kategori			Keterangan
		Rendah	Sedang	Tinggi	
MO_1	3.7169	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	TINGGI
MO_2	3.5843	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	SEDANG
MO_3	3.7289	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	TINGGI
MO_5	3.5301	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	SEDANG
MO_6	3.6084	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	SEDANG
<b>Rata-rata</b>	3.634				SEDANG

Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 8)

Kisaran empiris pada indikator MO\_1, MO\_2, MO\_3, MO\_5, dan MO\_6 yakni 4-5. Rata-rata skor untuk jawaban responden pada variabel budaya organisasi sebesar 3.634, yang artinya terdapat pada skala sedang dan dapat menunjukkan bahwa responden berpendapat adanya motivasi kerja yang dimiliki secara intrinsik oleh manajer tingkat menengah saat bekerja pada perusahaan tempat mereka bekerja. Adanya kesempatan manajer tingkat menengah untuk belajar sesuatu yang berbeda dan baru disetiap pekerjaan mereka yang dinyatakan pada indikator MO\_3 dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 3.7289.

**Tabel 28 Hasil Pengujian Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan**

Variabel	Empiris	Range kategori			Keterangan
		Rendah	Sedang	Tinggi	
KI_1	3.8313	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	TINGGI
KI_2	3.8373	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	TINGGI
KI_3	3.7711	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	TINGGI
KI_4	3.6627	1-2.33	2.34-3.66	3.67-5	SEDANG
<b>Rata-rata</b>	3.776				TINGGI

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 8)**

Kisaran empiris pada indikator KI\_1, KI\_2, KI\_3, dan KI\_4 yakni 4-5. Rata-rata skor untuk jawaban responden pada variabel kinerja karyawan sebesar 3.776, yang artinya terdapat pada skala tinggi dan dapat menunjukkan bahwa responden berpendapat adanya pekerjaan seorang manajerial yang telah manajer tingkat menengah lakukan. Adanya kelengkapan informasi yang biasanya dikumpulkan oleh manajer tingkat menengah berupa laporan, catatan, dan juga rekening yang dinyatakan pada indikator KI\_2 dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 3.8373.

**Tabel 29 Hasil Pengujian Deskriptif Variabel****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Karyawan	166	9.00	20.00	3.776	2.17041
Motivasi Kerja	166	11.00	23.00	3.634	2.81692
Gaya Kepemimpinan Transformasional	166	16.00	32.00	3.656	3.66155
Budaya Organisasi	166	19.00	36.00	3.730	3.70635
Valid N (listwise)	166				

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 8)**

Pada tabel 32 diatas dapat dilihat dari total penjumlahan dari masing-masing variabel, variabel kinerja karyawan memiliki nilai terendah sebesar 9 dan nilai tertinggi sebesar 20, dengan nilai rata-ratanya sebesar 3,776 dan standar deviasi (tingkat sebaran datanya) sebesar 2,17. Variabel motivasi kerja memiliki nilai terendah sebesar 11 dan nilai tertinggi sebesar 23, dengan nilai rata-ratanya sebesar 3,634 dan standar deviasi (tingkat sebaran datanya) sebesar 2,82.

Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai terendah sebesar 16 dan nilai tertinggi sebesar 32, dengan nilai rata-ratanya sebesar 3,656 dan standar deviasi (tingkat sebaran datanya) sebesar 3,66. Variabel budaya organisasi memiliki nilai terendah sebesar 19 dan nilai tertinggi sebesar 36, dengan nilai rata-ratanya sebesar 3,730 dan standar deviasi (tingkat sebaran datanya) sebesar 3,71.

#### 4.5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis penelitian ini menggunakan cara uji regresi dengan memperhatikan uji F , uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan uji T. Uji F dilakukan untuk mengetahui layak tidaknya model yang digunakan, uji  $R^2$  untuk menyatakan besarnya kemampuan variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen, dan Uji T berfungsi untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen kepada variabel dependen.

##### 4.5.1. Analisis Uji Fit Model

Untuk mengetahui layak tidaknya model yang digunakan, maka perlu dilakukan Uji F model, sebagai berikut :

**Tabel 30 Hasil Uji Fit Model ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	70.639	3	23.546	5.398	.001 <sup>a</sup>
Residual	706.620	162	4.362		
Total	777.259	165			

a. Predictors: (Constant), MO, BO, GKT

b. Dependent Variable: KI

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 9)**

Nilai F yang dihasilkan dari uji Fit Model (F) ini sebesar 5.398 dengan probabilitas sebesar 0.001. Karena nilai probabilitasnya lebih kecil

dibandingkan dengan 0,05, dapat diartikan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan.

#### 4.5.2. Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 31 Hasil Uji Koefisien Determinasi Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.301 <sup>a</sup>	.091	.074	2.08851

a. Predictors: (Constant), MO, BO, GKT

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 10)**

Jika dilihat dari hasil regresi yang telah dilakukan, hasilnya memperlihatkan jika nilai R sebesar 0.301 atau 30,1%. Interpretasi nya adalah bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja mampu menjelaskan 30,1% variasi dari kinerja karyawan. Sedangkan sisanya terdapat 69.9% (100%-30,1%) dijelaskan dengan variabel diluar model penelitian ini.

### 4.5.3. Analisis Uji T Model

**Tabel 32 Hasil Uji T Model  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	t	Sig.	Keputusan
1 (Constant)	4.132	.000	
Gaya Kepemimpinan Transformasional	1.253	.212	$H_a$ ditolak
Budaya Organisasi	2.156	.033	$H_a$ diterima
MO	2.853	.005	$H_a$ diterima

a. Dependent Variable: KI

**Sumber : Data primer diolah, 2019 (Lampiran 11)**

Dari tabel 32 diatas, pada variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan melihat nilai t-hitung sebesar 1,253 kurang dari t - tabel 1,645, dan nilai signifikansi sebesar 0,212 lebih dari 0,05. Berbeda dengan kedua variabel lain yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu budaya organisasi berpengaruh secara signifikan karena t-hitung sebesar 2,156 lebih dari t - tabel sebesar 1,645, dan nilai signifikansi sebesar 0,033 kurang dari 0,05. Dan variabel motivasi kerja yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan karena t-hitung sebesar 2,853 lebih dari t - tabel sebesar 1,645, dan nilai signifikansinya sebesar 0,005 kurang dari 0,05.



### 2.5.3.1 Pembahasan H1

Hipotesis satu menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut (Indrayanto, 2013) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menjadikan bawahannya untuk memegang teguh visi tujuan, lebih terlibat dalam organisasi, dan berkomitmen pada organisasi mereka. Jadi, jika situasi mengharuskan organisasi untuk memecahkan masalah, karena adanya sebuah masalah dalam organisasi. Bawahan dapat menjadi lebih berinovasi untuk memutuskan strategi pemecahan masalah organisasi. Dengan keyakinan dari pemimpin terhadap kemampuan bawahannya, dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk membantu pemimpin dalam menyelesaikan masalah organisasi yang niscaya dapat memberikan pengalaman. Semakin banyaknya pengalaman yang didapat bawahan, maka semakin menunjang kesuksesan bawahan.

Jika dilihat dari tabel gambaran umum responden didalam penelitian ini, responden mayoritas berusia 31-40 tahun dan telah bekerja lebih dari 6 tahun, atau sudah dapat disebut sebagai “karyawan senior”, yang artinya senior itu sudah tidak membutuhkan pengalaman-pengalaman baru, karena sudah cukup memiliki pengalaman dalam mengatasi sebuah masalah yang harus diatasi ketika menyelesaikan pekerjaannya. Untuk itu, peran dari pimpinan sudah tidak terlalu berarti bagi responden, karena

kesenioran responden ini responden tidak lagi membutuhkan arahan dari pimpinan lagi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Sehingga bisa disimpulkan, bahwa pimpinan yang memimpin manajer tingkat menengah pada perusahaan manufaktur di kota Semarang yang menjadi responden dalam penelitian ini, masih belum cukup kuat dirasakan oleh bawahannya. Hal ini menyebabkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berdampak signifikan pada kinerja manajer tingkat menengah.

Dengan melihat hasil uji hipotesis ini, mendukung penelitian sebelumnya (Setiawan, 2015) yang juga menguji pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan, yang bekerja sebagai *Office Boy* pada PT ISS Indonesia Sakit National Surabaya dengan total responden sebanyak 60 responden. Menghasilkan opini bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT ISS Indonesia Sakit National Surabaya.

### **2.5.3.2 Pembahasan H2**

Hipotesis dua menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Arti dari budaya organisasi adalah suatu hal yang sengaja dibentuk oleh organisasi, dan diturunkan dari tahun ke tahun untuk digunakan oleh generasi selanjutnya, dengan tujuan untuk kemajuan organisasi mengarah ke hal yang lebih baik. Sehingga, semakin bermakna budaya

organisasi yang dirasakan oleh responden dalam perusahaan tempat responden bekerja, akan baik pula kinerja yang dihasilkan, karena responden mencintai perusahaan tempat responden bekerja, dan responden tersebut tidak ingin merusak citra baik nilai perusahaan tempat responden bekerja dimata responden sendiri ataupun pihak lain. Misal perusahaan yang terbiasa dengan budaya keteraturan dalam hal tepat waktu, tentunya kinerja karyawan dari responden akan menjadi lebih produktif hasilnya dibanding dengan perusahaan yang tidak menerapkan budaya tepat waktu.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Gultom, 2014) menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh pada kinerja karyawan di PT PGN Medan dengan total kuesioner 100, dan sejalan pula dengan penelitian (Giantari & Riana, 2017) yang berhasil membuktikan jika budaya organisasi mempengaruhi secara positif dan signifikan pada kinerja karyawan Klumpu Bali Resort Sanur dengan 52 kuesioner.

### **2.5.3.3 Pembahasan H3**

Hipotesis tiga menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan motivasi kerja dari dalam diri responden yang tepat akan mampu mengembangkan perusahaan tempat responden bekerja, karena dengan motivasi kerja yang dirasakan itu, responden dapat melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kesadarannya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sebuah rangsangan yang diterima oleh responden sendiri, dan menyebabkan responden tersebut menyelesaikan tugasnya sesuai atas kesadarannya sendiri. Semakin banyaknya rangsangan yang dirasakan oleh responden, maka kinerja yang dihasilkan pun semakin baik dan besar hasilnya.

Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Giantari & Riana, 2017) yang meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Klumpu Bali Resort Sanur, dengan total responden sebanyak 52 karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Hartanto & Hendriani, 2018), (Giantari & Riana, 2017; Putra & Indrawati, 2015) yang sama-sama menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi kerja berhasil mempengaruhi kinerja responden mereka.

Berdasarkan dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.