



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

S
24-02-2015
T14152266
TM/51/14/120

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

**Studi Kasus pada Direktorat Teknik dan *Programming* Televisi
Republik Indonesia Kantor Pusat Jakarta**



UNIVERSITAS
TESIS
MERCU BUANA

OLEH :

SUPRIYONO

55111110122

**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
2014**



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

**Studi Kasus pada Direktorat Teknik dan *Programming* Televisi
Republik Indonesia Kantor Pusat Jakarta**

UNIVERSITAS TESIS

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program
Pascasarjana Program Magister Manajemen**

OLEH :

SUPRIYONO

55111110122

**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
2014**

ABSTRACT

The purpose of this study to determine and analyze the influence of organizational culture, transformational leadership style on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. This research is a descriptive type associative method of data collection through questionnaires and literature. The population in this study were employees of TVRI Jakarta headquarters of the Directorate of Engineering and Programming. Sample taken with Proportionate Stratified Random Sampling method.

Analysis of the data in this study using Structural Equation Modeling (SEM) was run with AMOS software. The analysis showed that organizational culture positive and significant effect on the performance of the employee, while transformational leadership style significantly negative effect on employee performance. Both Organizational culture and transformational leadership style of each positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction is a significant positive effect on performance. While both organizational culture and transformational leadership styles each through job satisfaction has a positive effect on employee performance.

Keywords: Culture of the Organization, Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance, Structural Equation Model (SEM).

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis besar pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan penelitian berjenis deskriptif asosiatif dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner dan studi pustaka. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai TVRI kantor pusat Jakarta pada Direktorat Teknik dan *programming*. Sampel diambil secara *Proportionate Stratified Random Sampling*.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya Organisasi dan Gaya kepemimpinan transformasional masing-masing berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja. Sedangkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, *Structural Equation Model* (SEM)

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Karya Akhir ini :

Judul : **Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.**

Bentuk Karya Akhir : Penelitian Asosiatif

Nama : Supriyono

NIM : 55111110122

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : 28 Juni 2014

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya Ilmiah ini belum pernah di ajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 18 Mei 2014



Supriyono

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas semua rahmat, dan karunia-Nya yang telah mengijinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai bagian dari tugas akhir belajar, guna menyelesaikan program Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana Jakarta yang berjudul: **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja ”** Studi kasus pada TVRI Kantor Pusat Jakarta.

Penulis sangat mensyukuri besarnya karunia Allah SWT, yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran di tengah kekurangan dan keterbatasan penulis dalam penyusunan tesis ini. Di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Dr. Anik Herminingsih, M. Si sebagai Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, petunjuk serta dorongan moril dalam penyusunan tesis ini.
2. Dr. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, M.Si sebagai Dosen Penelaah Tesis sekaligus sebagai Dosen pengajar yang sangat bijaksana dan penuh ketulusan serta kesabaran dalam membimbing kami.
3. Bapak Drs. Wawan Purwanto, ME sebagai Ketua Sidang Akhir sekaligus sebagai Dosen pengajar yang sangat bijaksana dan penuh ketulusan serta kesabaran dalam membimbing kami.
4. Dr. Augustina Kurniasih, ME sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
5. Seluruh Dosen yang telah bersedia dengan keikhlasan dan kesabaran dalam mendidik dan membimbing penulis selama masa perkuliahan berlangsung.

PENGESAHAN

Judul : **Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya
Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja
Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel
Intervening.
Studi Kasus pada Direktorat Teknik dan
Programming TVRI Kantor Pusat Jakarta.**

Bentuk Karya Akhir : Penelitian Asosiatif

NAMA : Supriyono

NIM : 55111110122

Program Studi : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : 28 Juni 2014

UNIVERSITAS
Pembimbing
MERCU BUANA



Dr. Anik Herminingsih, M.Si

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Didik J. Rachbini



Dr. Augustina Kurniasih, ME

6. Seluruh staff dan karyawan pada Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta yang telah memberikan kemudahan-kemudahan selama menempuh perkuliahan.
7. Keluarga tercinta yang telah banyak memberikan doa, motivasi dan kepercayaan penuh hingga selesainya karya akhir ini.
8. Rekan-rekan Karyawan / Karyawati TVRI Kantor Pusat Jakarta yang telah membantu dalam pengumpulan data.
9. Saudara-saudara ku yang telah banyak memberikan semangat dan dorongan untuk menyelesaikan karya akhir ini.
10. Teman-teman seperjuangan ku yang telah banyak membantu dan memberikan motivasi dalam penulisan karya akhir ini.
11. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu-persatu secara langsung maupun tidak langsung yang telah memberikan dorongan dan bantuan dalam menyelesaikan penelitian karya akhir ini.

Penulis menyadari bahwa tiada suatu yang dapat penulis berikan sebagai tanda terima kasih dan balas jasa sepantasnya, selain doa semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlimpah atas segala budi baik yang telah diberikan kepada penulis.

Penulis juga menyadari penelitian ini jauh dari kata sempurna, maka atas segala kritik dan saran untuk penyempurnaan penelitian ini, penulis ucapkan terima kasih.

Jakarta, 28 Juni 2014

Penulis



Supriyono

DAFTAR ISI

	Halaman
<i>ABSTRACT</i>	iii
ABSTRAK	iv
PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	7
1.3. Batasan Masalah.....	8
1.4. Rumusan Masalah	8
1.5. Tujuan Penelitian.....	9
1.6. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II DESKRIPSI PERUSAHAAN	
2.1. Sejarah Perusahaan	11
2.2. Lingkup Bidang Usaha.....	12
2.2.1 Jenis Usaha.....	13
2.2.2 Pelanggan	14

2.2.3	Pesaing dan Tantangan bagi TVRI	14
2.3.	Sumber Daya Manusia	17
2.4.	Struktur Kerja TVRI Kantor Pusat Jakarta.....	17
2.5.	Proses Bisnis	20

BAB III KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

3.1.	Budaya Organisasi.....	23
3.1.1.	Definisi Budaya Organisasi	24
3.1.2.	Jenis Budaya Organisasi	26
3.1.3.	Karakteristik Budaya Organisasi	28
3.1.4.	Model Budaya Organisasi Denison.....	29
3.1.4.1.	Fokus Internal	30
3.1.4.2.	Fokus Eksternal.....	32
3.1.5.	Fungsi Budaya Organisasi	33
3.1.6.	Budaya Organisasi Sebagai Hambatan	34
3.1.7.	Mengidentifikasi Sumber Utama Hambatan.....	35
3.1.8.	Strategi Mengatasi Hambatan Budaya Organisasi.....	36
3.2.	Gaya Kepemimpinan.....	40
3.2.1.	Pengertian Kepemimpinan.....	40
3.2.2.	Teori Kepemimpinan	41
3.2.3.	Macam-macam Gaya Kepemimpinan	45
3.2.4.	Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Kepribadian	46
3.2.5.	Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.....	48

3.3. Kepuasan Kerja Karyawan	49
3.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja	50
3.3.2. Teori-teori Kepuasan Kerja	52
3.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	54
3.3.4. Aspek-aspek Lain yang Terdapat Dalam Kepuasan Kerja	55
3.4. Kinerja Karyawan	57
3.4.1. Pengertian Kinerja dan Manajemen Kinerja	57
3.4.2. Penilaian Kinerja	60
3.4.3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	60
3.4.4. Elemen Penilaian Kinerja	62
3.5. Kerangka Pemikiran Teoritis	63
3.6. Hipotesis	63
3.7. Penelitian Terdahulu	64

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1. Desain Penelitian	67
4.2. Tempat dan Waktu Penelitian	67
4.3. Variabel Penelitian	68
4.4. Definisi Operasional Variabel	68
4.4.1 Budaya Organisasi	68
4.4.2 Gaya Kepemimpinan	69
4.4.3 Kepuasan Kerja	71
4.4.4 Kinerja Karyawan	73

4.9.3.8 Interpretasi dan Modifikasi Model	101
---	-----

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Karakteristik Responden	102
5.2. Analisis Statistik Deskriptif	104
5.3. Analisis Faktor Konfirmatori Kontruk dan Realibilitas	109
5.3.1. Variabel Budaya Organisasi	109
5.3.2. Variabel Kepemimpinan Transformasional	112
5.3.3. Variabel Kepuasan Kerja	115
5.3.4. Variabel Kinerja	118
5.4. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	121
5.4.1. Uji Normalitas Data	121
5.4.2. Uji Kesesuaian Model <i>Goodness of Fit</i>	122
5.5. Analisis <i>Full Model Structural Equation Model</i>	123
5.6. Pengujian Hipotesis	125
5.7. Analisis Pengaruh	127
5.8. Pembahasan	129
5.8.1. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja .	130
5.8.2. Hubungan Gaya Kepemiampinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja	131
5.8.3. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan .	132
5.8.4. Hubungan Budaya Organisaai dengan Kinerja Karyawan	133

4.5. Populasi dan Pengambilan Sampel.....	78
4.5.1. Populasi.....	78
4.5.2. Teknik Pengambilan Sampel	78
4.6. Jenis dan Sumber Data	80
4.7. Metode Pengumpulan Data	80
4.8. Uji Instrumen.....	81
4.8.1. Uji Reabilitas.....	81
4.8.2. Pengukuran Variat Extract	82
4.8.3. Uji Validitas	83
4.9. Teknik Analisis Data	84
4.9.1. Analisis SEM (<i>Structural Equation Modelling</i>)	84
4.9.2. Aturan-aturan dalam SEM	85
4.9.3. Langkah-langkah (<i>Structural Equation Modelling</i>)	87
4.9.3.1 Mengembangkan m	
4.9.3.2 Model Berdaraskan Teori	87
4.9.3.3 Membentuk Diagram Alur dari Hubungan Kausal	88
4.9.3.4 Mengubah Alur Diagram kedalam Persamaan Structural dan Model Pengukuran	90
4.9.3.5 Memilih Matriks <i>Input</i> dan Estimasi Model .	92
4.9.3.6 Menganalisis Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi	93
4.9.3.7 Mengevaluasi Kriteria <i>Goodness of-fit</i>	94

5.8.5 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan	134
--	-----

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	136
6.2 Saran Manajerial	137
6.3 Saran Penelitian Mendatang	139

DAFTAR PUSTAKA	141
-----------------------------	------------

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. Pertanyaan Penelitian	145
LAMPIRAN 2. Rekapitulasi Data	153
LAMPIRAN 3. Statistik Deskriptif.....	185
LAMPIRAN 4. Uji Realibilitas dan Uji Konfirmatori Variabel	186
LAMPIRAN 5. Uji Normalitas dan Uji <i>Goodness Of Fit</i>	198
LAMPIRAN 6. Uji Full SEM Uji Pengaruh	200

DAFTAR GAMBAR

Gambar No.	Halaman
1.1. Grafik Persentase <i>Audience Share</i> April 2013	4
2.1. Bagan Struktur Organisasi.....	20
2.2. Proses Bisnis.....	21
3.1. Model Competing Values Framework	26
3.2. Model Budaya Organisasi Denison	30
3.3. Pendekatan Path-Goal Theory.....	45
3.4. Mekanisme Penilaian Kinerja Karyawan	62
3.5. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	63
4.1. Dimensi Variabel Budaya Organisasi	69
4.2. Dimensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	71
4.3. Dimensi Variabel Kepuasan Kerja.....	72
4.4. Dimensi Variabel Kinerja.....	73
4.5. <i>Full Model</i> Struktural	89
5.1 Uji Konfirmatori Variabel Budaya Organisasi	110
5.2 Uji Konfirmatori Variabel Kepemimpinan Tranformasional	113
5.3 Uji Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja	116
5.4 Uji Konfirmatori Variabel Kinerja	119
5.5 <i>Struktural Equation Modeling Full Model</i> (SEM)	123
5.6 Pengaruh Antar Variabel Dalam Diagram	128

DAFTAR TABEL

Tabel No.	Halaman
1.1. Data Pelanggaran Disiplin Pegawai Periode Tahun 2012.....	5
2.1. Daya Pancar 11 Stasiun TV di 10 Kota Besar Indonesia (k.Watt)....	16
3.1. Strategi Mengatasi Hambatan Bagi Perubahan.....	39
3.2. Evolusi/Perkembangan Teori Kepemimpinan.....	42
3.3. Penelitian Terdahulu.....	64
4.1. Jadwal Pelaksanaan Penelitian dan Penyusunan Tesis	67
4.2. Variabel, Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi	74
4.3. Variabel, Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	75
4.4. Variabel, Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja.....	76
4.5. Variabel, Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan.....	77
4.6. Proportionate Random Sampling	79
4.7. Skala Interval	81
4.8. Model Pengukuran	92
4.9. <i>Goodness-of-fit Index</i>	101
5.1 Karakteristik Responden	103
5.2 Indeks Variabel Budaya Organisasi	105
5.3 Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	106

5.4	Indeks Variabel Kepuasan Kerja	107
5.5	Indeks Variabel Kinerja Karyawan	108
5.6	<i>Loading Factor</i> Variabel Budaya Organisasi	109
5.7	Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi	111
5.8	<i>Loading Factor</i> Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional .	110
5.9	Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional	114
5.10	<i>Loading Factor</i> Variabel Kepuasan Kerja	115
5.11	Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja	117
5.12	<i>Loading Factor</i> Variabel Kinerja Karyawan	118
5.13	Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan	120
5.14	Uji Normalitas Data	121
5.15	Uji Kesesuaian Model	122
5.16	<i>Regression Weight Structural Equation Modeling</i>	124
5.17	Uji Pengaruh Langsung	128
5.18	Uji Pengaruh Tidak Langsung	129
5.19	Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	130