

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini penulis akan menjabarkan hasil-hasil yang diolah berdasarkan data-data jawaban kuesioner yang diberikan oleh para responden. Secara garis besar pembahasan meliputi : a. analisa deskriptif responden; b. analisa deskriptif data penelitian; c. analisa kualitas data penelitian dan d. analisa dan interpretasi data penelitian.

A. Analisa Deskripsi Responden

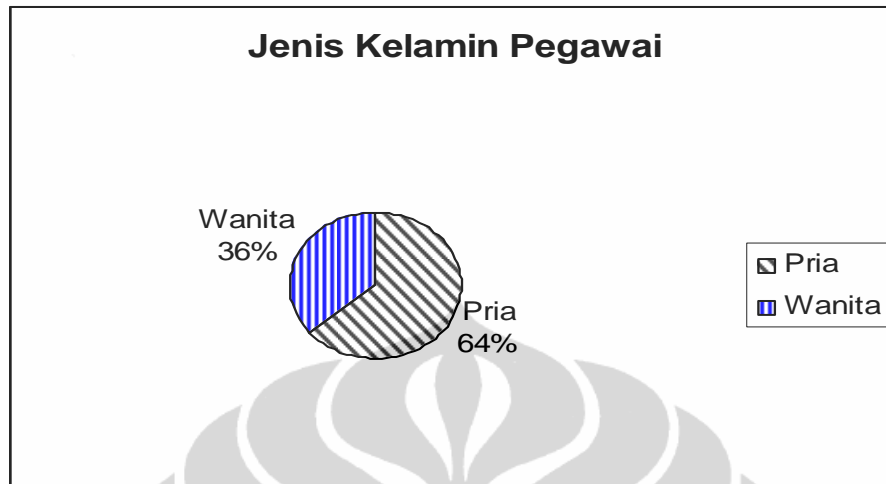
Responden dalam penelitian adalah seluruh pegawai yang bertugas di BNI Kantor Cabang Utama Gambir dan Kantor Layanan yang berada dibawahnya. Jumlah keseluruhan responden dalam penelitian ini sebanyak 97 orang yang merupakan keseluruhan dari jumlah kuesioner yang disebar.. Secara prosentase jumlah tersebut setara dengan 100% (sample jenuh). Untuk mendapatkan pengembalian data sebanyak 100% populasi diperlukan kesabaran dan waktu selama kurang lebih 2.5 bulan, hal ini disebabkan adanya pegawai yang menjalani cuti, dinas ke luar kota dan kesibukan lain yang menyebabkan proses pengisian dan pengembalian kuesioner lebih lambat.

Secara substansi, deskripsi responden digambarkan melalui struktur demografinya meliputi : jenis kelamin, usia, masa kerja, tingkat pendidikan dan jabatan responden. Masing-masing diuraikan sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, responden terdiri dari 62 orang responden pegawai pria (63,92%) dan 35 orang responden pegawai wanita (36,08 %). Sebaran tersebut tergambar dalam pie chart sebagai berikut :

Gambar 4.1 : Sebaran responden berdasarkan Jenis Kelamin

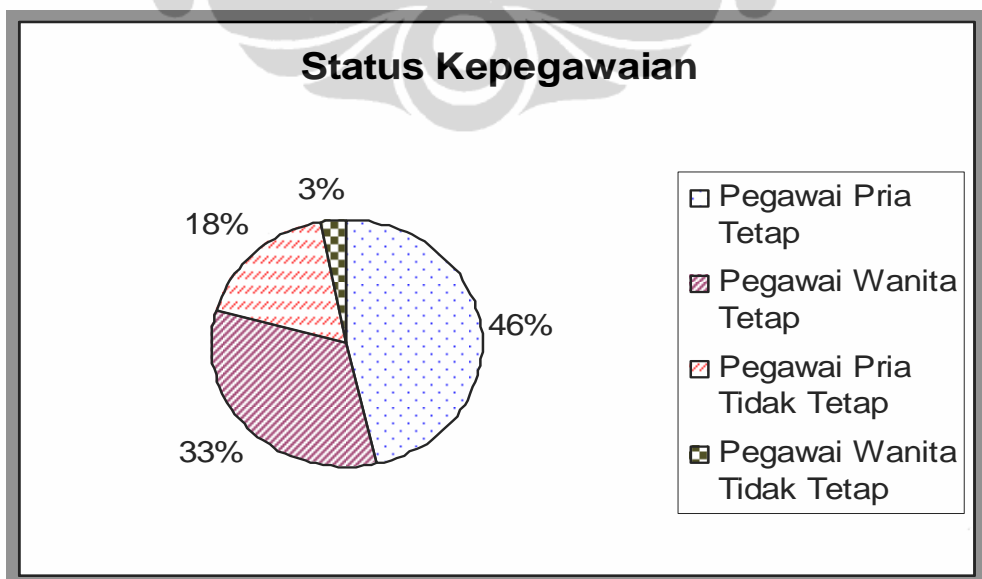


Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

2. Status Kepegawaian

Berdasarkan status kepegawaian, hasil penghitungan terhadap 97 responden terdiri dari 77 orang pegawai tetap (32 wanita dan 45 pria) dan 20 pegawai tidak tetap (3 wanita dan 17 pria). Sebaran tersebut dalam dilihat dalam pie chart dibawah ini :

Gambar 4.2 : Sebaran responden berdasarkan status kepegawaian



Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

3. Usia responden

Berdasarkan usia responden diketahui bahwa sebanyak 97 responden dengan dominasi sebesar 57 (59.80%) pegawai berusia 26-35 thn yang terdiri dari 38 orang responden pria dan 20 orang responden wanita berusia 26-35 tahun diikuti oleh sebanyak 21 orang (21,65%) yang berusia dibawah usia 25 tahun. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai yang bekerja di BNI Gambir rata-rata berusia muda. Rincian sebaran responden berdasarkan jenis kelamin dan usia responden secara lengkap disajikan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1: Sebaran responden berdasarkan usia

Usia	Σ Rspdn	%	Pria			Wanita		
			Σ Org	T	TT	Σ Org	T	TT
<= 25 thn	21	21,65	14	8	6	7	4	3
26 - 35 thn	57	58,76	37	29	9	20	20	0
36 - 45 thn	12	12,37	7	5	2	5	5	0
46 - 55 thn	7	7,22	4	4	0	3	3	0
Total	97	100	62	46	17	35	32	3

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

4. Tingkat Pendidikan

Hasil penghitungan terhadap tingkat pendidikan responden menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden didominasi oleh tingkat pendidikan S-1 yaitu sebanyak 61 (62.88%) pegawai yang terdiri dari 36 pria dan 25 wanita dan kemudian diikuti sebanyak 22 (22,68%) responden yang berpendidikan D-3.. Adapun rincian sebaran responden berdasarkan tingkat kelamin secara lengkap disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 : Sebaran responden berdasarkan Tingkat pendidikan

Tingkat Pendidikan	Σ Rspdn	%	Pria			Wanita		
			Σ Org	T	TT	Σ Org	T	TT
<= SMU	13	13,40	12	6	6	1	1	0
D - 3	22	22,68	13	7	6	9	6	3
S - 1	61	62,88	36	31	5	25	25	0
>= S-2	1	1,04	1	1	0	0	0	0
Total	97	100	62	45	17	35	32	3

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

5. Masa Kerja

Hasil penghitungan terhadap masa kerja responden menunjukkan bahwa masa kerja responden terbanyak sebesar 41 (42,27%) pegawai pada masa kerja 6-10 tahun kerja kemudian diikuti pegawai dengan masa kerja \leq 5 tahun sebanyak 31 (31,96%) responden. Adapun Rincian sebaran responden berdasarkan masa kerja secara lengkap disajikan pada ;

Tabel 4.3 : Sebaran responden berdasarkan masa kerja

Masa kerja di BNI	Σ Rspdn	%	Pria			Wanita		
			Σ Org	T	TT	Σ Org	T	TT
\leq 5 thn	31	31,96	22	13	9	9	6	3
6 - 10 thn	41	42,27	24	16	8	17	17	0
11 - 15 thn	19	19,58	12	12	0	7	7	0
16 - 20 thn	2	2,06	2	2	0	0	0	0
21 - 25 thn	1	1,04	0	0	0	1	1	0
$>$ = 25 thn	3	3,09	2	2	0	1	1	0
Total	97	100	62	45	17	35	32	3

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

6. Jenjang Jabatan

Berdasarkan Jenjang jabatan yang ada meliputi : Pegawai Dasar, Asisten (ASST), Asisten Manager (AMGR), Manager (MGR), dan Asisten Vice Presiden (AVP) didominasi oleh pegawai pada jenjang ASST (63,92%). Berikut adalah sebaran responden berdasarkan jenjang jabatan dan Jenis Kelamin.

Tabel 4.4 : Sebaran responden berdasarkan Jenjang jabatan

Jenjang Jabatan	Σ Rspdn	%	Pria			Wanita		
			Σ Org	T	TT	Σ Org	T	TT
Peg dasar	11	11,34	11	5	6	0	0	0
ASST	62	63,92	33	22	11	29	26	3
AMGR	21	21,65	16	6	0	5	5	0
MGR	1	1,03	0	0	0	1	1	0
AVP	2	2,06	2	0	0	0	0	0
Total	97	100	62	33	17	35	32	3

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

7. Jabatan Struktural

Berdasarkan jabatan struktural diketahui bahwa sebanyak 74 (76,28%) berada pada jabatan asisten. Jabatan awal bagi para pegawai administrasi yang mulai bekerja di BNI. Rincian sebaran responden berdasarkan Jabatan Struktural responden secara lengkap disajikan pada

Tabel 4.5 : sebaran responden berdasarkan jabatan struktural

Jabatan Struktural	Σ Rspdn	%	Pria			Wanita		
			Σ Org	T	TT	Σ Org	T	TT
Peg Dasar	11	11,34	11	5	6	0	0	0
Asisten	74	76,28	42	31	11	32	29	3
Supervisor	9	9,27	7	7	0	2	2	0
Manager	3	3,11	2	2	0	1	1	0
Total	97	100	62	45	17	35	32	3

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

8. Hasil Penilaian

Hasil penghitungan terhadap hasil penilaian tahun lalu yang didapat responden, diketahui bahwa sekitar 52 (53,60%) yang memperoleh penilaian baik dan hanya sebanyak 29 (29,89%) yang memperoleh nilai memuaskan serta 16 (16,49%) yang memperoleh nilai sangat memuaskan. Rincian sebaran responden berdasarkan hasil penilaian secara lengkap disajikan pada tabel 4.6.

Tabel 4.6 : Sebaran responden berdasarkan Hasil Penilaian

Hasil Penilaian	Σ Rspdn	%	Pria			Wanita		
			Σ Org	T	TT	Σ Org	T	TT
Kurang	0	0	0	0	0	0	0	0
Cukup	0	0	0	0	0	0	0	0
Baik	52	53,60	37	22	15	15	12	3
Memuaskan	29	29,89	15	13	2	14	14	0
Sangat Memuaskan	16	16,49	10	10	0	6	6	0
Total	97	100	62	45	17	35	32	3

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

Walaupun hasil analisa demografi responden tidak diikutsertakan dalam pengujian, namun dapat disimpulkan bahwa responden terdiri dari sebagian besar pegawai pria yang berusia muda 26-35 tahun dengan pendidikan Sarjana Strata-1 mempunyai masa kerja relatif baru dan kedudukan / jabatan karir awal di BNI. Demografi yang seperti ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sjabadhyni (2001) cukup menguntungkan bila ditinjau motivasi kerja pegawai berusia muda dengan jenjang karir yang masih baru di BNI. Bila dilihat dari segi pembentukan budaya kerja dan kepatuhan pada pola kepemimpinan juga cukup baik mengingat para responden ini rata-rata masih dalam taraf belajar karena memiliki masa kerja yang relatif baru. Namun hasil hubungan yang lebih akurat tentu akan terlihat pada hasil analisa deskriptif jawaban responden yang akan penulis jabarkan pada butir C dan D dibawah.

B. Hasil Pengujian Instrumen

a. Hasil pengujian Validitas Instrumen

Seperti yang telah dijabarkan pada bab 2, sebelum kuesioner siap untuk disebarkan ke seluruh responden terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap 20 orang responden. Hasil jawaban tersebut diolah secara sederhana dengan memasukkan rumus *Pearson Product Moment* untuk menentukan nilai r hitung dan t hitung nya ke dalam excell dan kemudian membandingkan dengan nilai t tabel pada tingkat signifikansi 5% (dk = 18 dan t tabel = 1,734)

Hasil yang didapat untuk setiap variabel laten dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7 : Hasil pengujian Validitas instrumen memakai rumus Pearson Product Moment

a. Varabel Budaya Kerja

Pernyataan	R - hitung	t - hitung	t - table	Keterangan
ke 1	0.559	1.906	1.734	Valid
ke 2	0.708	2.837	1.734	Valid
ke 3	0.549	1.860	1.734	Valid
ke 4	0.556	1.896	1.734	Valid
ke 5	0.552	1.873	1.734	Valid
ke 6	0.595	2.093	1.734	Valid
ke 7	0.584	2.033	1.734	Valid
ke 8	0.568	1.952	1.734	Valid
ke 9	0.777	3.487	1.734	Valid
ke 10	0.599	2.119	1.734	Valid
ke 11	0.605	2.151	1.734	Valid
ke 12	0.551	1.870	1.734	Valid
ke 13	0.577	1.997	1.734	Valid
ke 14	0.567	1.950	1.734	Valid
ke 15	0.631	2.304	1.734	Valid

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

b. Variabel Motivasi

Pernyataan	R - hitung	t - hitung	t - table	Keterangan
ke 16	0.58	2.018	1.734	Valid
ke 17	0.578	2.002	1.734	Valid
ke 18	0.632	1.953	1.734	Valid
ke 19	0.593	2.084	1.734	Valid
ke 20	0.576	1.995	1.734	Valid
ke 21	0.222	0.645	1.734	Tidak Valid
ke 22	0.568	1.952	1.734	Valid
ke 23	0.558	1.900	1.734	Valid
ke 24	0.588	2.057	1.734	Valid
ke 25	0.633	2.312	1.734	Valid
ke 26	0.632	2.305	1.734	Valid
ke 27	0.404	1.248	1.734	Tidak Valid
ke 28	0.592	2.790	1.734	Valid
ke 29	0.566	1.943	1.734	Valid

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

c. Variabel Kepemimpinan Transformasional

Pernyataan	R - hitung	t - hitung	t - table	Keterangan
ke 30	0.675	2.585	1.734	Valid
ke 31	0.685	2.658	1.734	Valid
ke 32	0.59	2.067	1.734	Valid
ke 33	0.681	2.631	1.734	Valid
ke 34	0.056	0.159	1.734	Tidak Valid
ke 35	0.675	2.585	1.734	Valid
ke 36	0.586	2.047	1.734	Valid
ke 37	0.738	3.091	1.734	Valid
ke 38	0.599	2.12	1.734	Valid
ke 39	0.761	3.323	1.734	Valid
ke 40	0.789	3.635	1.734	Valid
ke 41	0.614	2.201	1.734	Valid
ke 42	0.695	2.732	1.734	Valid
ke 43	0.811	3.922	1.734	Valid
ke 44	0.571	1.971	1.734	Valid

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

d. Variabel Kinerja Pegawai

Pernyataan	R - hitung	t - hitung	t - table	Keterangan
ke 45	0.674	2.584	1.734	Valid
ke 46	0.714	2.891	1.734	Valid
ke 47	0.468	1.497	1.734	Tidak Valid
ke 48	0.729	3.017	1.734	Valid
ke 49	0.567	1.945	1.734	Valid
ke 50	0.553	1.877	1.734	Valid
ke 51	0.554	1.883	1.734	Valid
ke 52	0.589	2.066	1.734	Valid
ke 53	0.694	2.725	1.734	Valid
ke 54	0.749	3.199	1.734	Valid
ke 55	0.48	1.548	1.734	Tidak Valid

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa ada 5 item pernyataan yang nilai t hitung < t-tabel sehingga tidak valid dan harus dibuang dari daftar kuesioner. Kelima pernyataan itu adalah :

- a. Variabel Motivasi Kerja : item pernyataan no.21 dan 27
Item 21 : Perusahaan juga memberikan jaminan di masa pensiun.
Item 27 : Dengan penghasilan sendiri, saya bisa mengajak keluarga untuk berlibur ke tempat yang kami sukai.
- b. Variabel Kepemimpinan Transformasional : item pernyataan no.34
Item 34 : Pemimpin saya memiliki kharisma tersendiri di mata bawahannya.
- c. Variabel Kinerja Pegawai : item pernyataan no.47 dan 55
Item 47 : Kondisi di luar lingkungan kerja dapat mempengaruhi konsentrasi saya dalam menyelesaikan pekerjaan.
Item 55 : Setiap kegagalan dan keberhasilan dalam bekerja selalu mendapatkan perhatian dari perusahaan berupa reward atau punishment.

b. Hasil pengujian Reliabilitas Instrumen

Setelah melakukan pengujian validitas dilanjutkan dengan menguji tingkat reliabilitas dari ke 55 pernyataan kuesioner tersebut. Perhitungan dilakukan secara sederhana dengan memasukkan rumus *Spearman Brown* ke excell untuk mendapatkan nilai r hit dan dibandingkan dengan r tabel pada tingkat signifikan 5% (dk = 18 dan r tabel =0.468)

Hasil yang didapat adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8 : Hasil pengujian Reliabilitas Instrument berdasarkan rumus Spearman Brown

a. Varabel Budaya Kerja

Pertanyaan	R - hitung	r- hitung	r - table	Keterangan	Thit rata2
ke 1	0.559	0.717	0.468	Reliabel	
ke 2	0.708	0.829	0.468	Reliabel	
ke 3	0.549	0.709	0.468	Reliabel	
ke 4	0.556	0.715	0.468	Reliabel	
ke 5	0.552	0.711	0.468	Reliabel	
ke 6	0.595	0.746	0.468	Reliabel	
ke 7	0.584	0.737	0.468	Reliabel	
ke 8	0.568	0.724	0.468	Reliabel	
ke 9	0.777	0.875	0.468	Reliabel	
ke 10	0.599	0.749	0.468	Reliabel	
ke 11	0.605	0.754	0.468	Reliabel	
ke 12	0.551	0.711	0.468	Reliabel	
ke 13	0.577	0.732	0.468	Reliabel	
ke 14	0.567	0.724	0.468	Reliabel	
ke 15	0.631	0.774	0.468	Reliabel	

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

b. Varabel Motivasi Kerja

Pertanyaan	R - hitung	r- hitung	r - table	Keterangan	Thit rata2
ke 16	0.580	0.734	0.468	Reliabel	
ke 17	0.578	0.733	0.468	Reliabel	
ke 18	0.632	0.775	0.468	Reliabel	
ke 19	0.593	0.745	0.468	Reliabel	
ke 20	0.576	0.731	0.468	Reliabel	
ke 21	0.222	0.363	0.468	Tdk Reliabel	
ke 22	0.568	0.724	0.468	Reliabel	
ke 23	0.558	0.716	0.468	Reliabel	
ke 24	0.588	0.741	0.468	Reliabel	
ke 25	0.633	0.775	0.468	Reliabel	
ke 26	0.632	0.775	0.468	Reliabel	
ke 27	0.251	0.401	0.468	Tdk Reliabel	
ke 28	0.592	0.744	0.468	Reliabel	
ke 29	0.566	0.723	0.468	Reliabel	

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

c. Variabel Kepemimpinan Transformasional

Pertanyaan	R - hitung	r- hitung	r - table	Keterangan	Thit rata2
ke 30	0.675	0.806	0.468	Reliabel	
ke 31	0.685	0.813	0.468	Reliabel	
ke 32	0.590	0.742	0.468	Reliabel	
ke 33	0.681	0.810	0.468	Reliabel	
ke 34	0.056	0.106	0.468	Tdk Reliabel	
ke 35	0.675	0.806	0.468	Reliabel	
ke 36	0.586	0.739	0.468	Reliabel	
ke 37	0.738	0.849	0.468	Reliabel	
ke 38	0.599	0.749	0.468	Reliabel	
ke 39	0.761	0.864	0.468	Reliabel	
ke 40	0.789	0.882	0.468	Reliabel	
ke 41	0.614	0.761	0.468	Reliabel	
ke 42	0.695	0.820	0.468	Reliabel	
ke 43	0.811	0.896	0.468	Reliabel	
ke 44	0.571	0.727	0.468	Reliabel	0.758

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

d. Variabel Kinerja Pegawai

Pertanyaan	R - hitung	r- hitung	r - table	Keterangan	Thit rata2	
ke 45	0.674	0.805	0.468	Reliabel		
ke 46	0.714	0.833	0.468	Reliabel		
ke 47	0.304	0.466	0.468	Tdk Reliabel		
ke 48	0.729	0.843	0.468	Reliabel		
ke 49	0.567	0.724	0.468	Reliabel		
ke 50	0.553	0.712	0.468	Reliabel		
ke 51	0.554	0.713	0.468	Reliabel		
ke 52	0.589	0.741	0.468	Reliabel		
ke 53	0.694	0.819	0.468	Reliabel		
ke 54	0.749	0.856	0.468	Reliabel		
ke 55	0.280	0.438	0.468	Tdk Reliabel		0.758

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

Sejalan dengan teori yang diperoleh bahwa jika sebuah item pernyataan itu tidak valid maka biasanya juga tidak reliabel. Data dari tabel diatas menunjukkan hal yang sama, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa : (a).Variabel Motivasi Kerja : item pernyataan no.21 dan 27; (b) Variabel Kepemimpinan Transformasional : item pernyataan no.34 dan (c) Variabel Kinerja Pegawai : item pernyataan no.47 dan 55 tidak reliabel sehingga harus dihapus dari daftar pernyataan kuesioner.

C. Hasil Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai kecenderungan jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner untuk masing-masing variabel yang diikutsertakan dalam analisis Tujuan penjelasan dari masing-masing indikator dan variabel ini adalah untuk mengetahui tingkat persepsi yang diberikan oleh responden untuk setiap item pertanyaan. Seluruh item pertanyaan dalam kuesioner memakai skala Likert (1-5), responden diminta mengisi semua pertanyaan yang diajukan dengan memilih salah satu jawaban.

Tingkat hubungan antara setiap pertanyaan dengan variabel yang diwakili tercermin dalam tabel dibawah ini :

- a. antara 1,00 s/d 1,80 dikategorikan sangat buruk / sangat rendah ;
- b. antara 1,81 s/d 2,60 dikategorikan buruk / rendah ;
- c. antara 2,61 s/d 3,40 dikategorikan cukup baik / sedang ;
- d. antara 3,41 s/d 4,20 dikategorikan baik / tinggi ;
- e. antara 4,21 s/d 5,00 dikategorikan sangat baik / sangat tinggi,

Berikut ini dipaparkan hasil analisis deskriptif untuk mengetahui gambaran pada masing-masing variabel penelitian.

1. Deskripsi Variabel Budaya Kerja

Sebagaimana dijelaskan dalam kerangka teori, bahwa Budaya Kerja adalah seperangkat nilai yang dimiliki oleh pegawai BNI yang mendasarinya dalam melaksanakan tugas sebagai pegawai BNI. Berdasarkan hasil kuesioner yang dijawab oleh responden terhadap 15 item pertanyaan yang berkaitan dengan indikator budaya kerja, maka

deskripsi budaya kerja karyawan BNI dapat dibuatkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.9 : Deskripsi Budaya Kerja Pegawai BNI

No	Butir Pernyataan	Jawaban										Rata-rata
		STS		TS		KS		S		SS		
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
1	Pertanyaan 1	0	0,0	1	1,0	26	26,8	31	32,0	39	40,2	4.1
2	Pertanyaan 2	0	0,0	1	1,0	14	14,4	48	49,5	34	35,1	4.2
3	Pertanyaan 3	0	0,0	1	1,0	13	13,4	54	55,7	29	29,9	4.1
4	Pertanyaan 4	0	0,0	2	2,1	19	19,6	49	50,5	27	27,8	4.0
5	Pertanyaan 5	0	0,0	3	3,1	13	13,4	57	58,8	24	24,7	4.1
6	Pertanyaan 6	0	0,0	0	0,0	17	17,5	49	50,5	31	32,0	4.1
7	Pertanyaan 7	0	0,0	0	0,0	14	14,4	65	67,0	18	18,6	4.0
8	Pertanyaan 8	0	0,0	0	0,0	29	29,9	37	38,1	31	32,0	4.0
9	Pertanyaan 9	0	0,0	1	1,0	31	32,0	43	44,3	22	22,7	3.9
10	Pertanyaan 10	0	0,0	0	0,0	33	34,0	56	57,7	8	8,2	3.7
11	Pertanyaan 11	0	0,0	6	6,2	20	20,6	63	64,9	8	8,2	3.8
12	Pertanyaan 12	0	0,0	1	1,0	21	21,6	53	54,6	22	22,7	4.0
13	Pertanyaan 13	0	0,0	1	1,0	41	42,3	38	39,2	17	17,5	3.7
14	Pertanyaan 14	0	0,0	0	0,0	17	17,5	53	54,6	27	27,8	4.1
15	Pertanyaan 15	0	0,0	2	2,1	27	27,8	55	56,7	13	13,4	3.8
Rata-rata												4.0

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

Dari jawaban kuesioner yang berkaitan dengan indikator budaya kerja, budaya kerja yang ditunjukkan oleh para pegawai BNI Gambar memberikan hasil sebagai berikut :

1.1. Inisiatif Individu

Tingkat inisiatif pegawai secara individu relatif tinggi. Sekitar 72,2% pegawai melakukan tugas tanpa harus menunggu perintah dari atasan. Dan hanya sekitar 25% yang kurang berinisiatif (harus menunggu perintah atasan dulu melaksanakan tugas sehari-hari. Sebagian besar pegawai (83%) telah memiliki tanggung jawab

masing-masing sesuai job deskription yang telah disusun. Dan hanya sebagian kecil (17%) yang merasakan sebaliknya. Dengan rata – rata jawaban sebesar 4,15 kedua item pernyataan ini baik / tinggi untuk mewakili indikator

1.2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Tingkat toleransi pegawai terhadap tindakan beresiko relatif tinggi. Sebanyak 25,7% pegawai sangat setuju terhadap pernyataan bahwa perusahaan memberikan kesempatan untuk berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan secara agresif dan pernyataan bahwa bersedia mengambil resiko terhadap pekerjaannya sesuai dengan kewenangan yang diberikan. Dengan rata-rata sebesar 3,7 maka kedua item pernyataan ini juga tergolong baik / tinggi sebagai indikator.

1.3. Bekerja secara terencana.

Para pegawai sangat setuju bahwa dalam melaksanakan pekerjaannya dilakukan secara terencana dengan mempersiapkan pekerjaan dengan baik sesuai arah, sasaran dan harapan. Sebanyak 29,9% pegawai melakukan hal tersebut dan hanya 1% pegawai yang tidak melakukannya. Dengan rata-rata sebesar 4,1 maka pernyataan ini tergolong tinggi sebagai indikator.

1.4. Integrasi

Sebanyak 27,8% pegawai bekerja dengan cara-cara yang terkoordinasi dan terencana dengan baik. Dan hanya 2,1% yang tidak melakukannya. Sehingga dengan rata-rata 4,0 item pernyataan ini tergolong tinggi sebagai indikator.

1.5. Kerjasama

Sebanyak 47,4% menyatakan sangat setuju bahwa dirinya memiliki kemampuan bekerjasama dan menyadari pekerjaan akan berhasil apabila bekerjasama dengan rekan satu tim. Hanya sekitar 4,1% yang tidak setuju. Dengan rata-rata 4,05 kedua item pernyataan dikategorikan tinggi untuk mewakili indikator kerjasama.

1.6. Dukungan Manajemen

Sebanyak 13,4% menyatakan bahwa segala kebutuhan, sarana dan prasarana dalam bekerja disediakan oleh perusahaan. Item pernyataan ini juga tergolong cukup tinggi sebagai indikator.

1.7. Kontrol

Sebanyak 32% pegawai mempunyai kebiasaan mengontrol kualitas pekerjaan yang telah selesai dilakukannya. Namun, hanya sekitar 8,2% pegawai yang menyatakan bahwa atasannya selalu melakukan kontrol terhadap pekerjaan bawahannya. Dengan nilai rata-rata 3,9 kedua item pernyataan ini cukup mewakili sebagai indikator.

1.8. Identitas

Para pegawai sangat setuju bahwa dirinya mampu menunjukkan identitas diri sebagai professional dengan ciri menyelesaikan pekerjaan yang berorientasi pada hasil. Dengan nilai rata-rata 4,0 pernyataan ini tergolong tinggi mewakili indikator identitas.

1.9. Toleransi Terhadap Konflik

Sebanyak 32% menerima dan mengemukakan konflik dan kritik di tempat kerja secara terbuka. Item pernyataan ini juga tergolong tinggi mewakili indikator toleransi terhadap konflik.

1.10. Pola-pola Komunikasi

Sebanyak 27,8% pegawai mengakui bahwa penyampaian instruksi atau penjelasan dari perusahaan selalu didapat dari atasannya. Namun, sebanyak 22,7% pegawai menyatakan bahwa perusahaan juga menyediakan media internal supaya pegawai mendapat informasi dengan baik dan benar.

Berdasarkan penjabaran diatas untuk ke 15 item pertanyaan yang mewakili 10 indikator dari variabel budaya organisasi didapat rata-rata

sebesar 4.0 sehingga dapat dikategorikan Sangat Baik / Sangat Tinggi. Kesimpulan yang dapat ditarik dari penjelasan ini adalah seluruh indikator yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dapat mewakili variabel budaya kerja dengan sangat tinggi.

2. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Motivasi berarti mendorong atau menggerakkan pegawai agar mampu meningkatkan produktivitas kerja juga agar pegawai dapat lebih bersemangat, dan lebih terampil dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan hasil kuesioner, penilaian responden terhadap motivasi dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.10 : Deskripsi Motivasi Kerja Pegawai BNI

No	Butir Pernyataan	Jawaban										Rata - Rata
		STS		TS		KS		S		SS		
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
16	Pertanyaan 16	0	0,0	6	6,2	30	30,9	33	34,0	28	28,9	3.9
17	Pertanyaan 17	0	0,0	4	4,1	30	30,9	41	42,3	22	22,7	3.8
18	Pertanyaan 18	0	0,0	7	7,2	39	40,2	24	24,7	27	27,8	3.7
19	Pertanyaan 19	0	0,0	5	5,2	28	28,9	38	39,2	26	26,8	3.9
20	Pertanyaan 20	0	0,0	4	4,1	26	26,8	57	58,8	10	10,3	3.8
22	Pertanyaan 21	0	0,0	4	4,1	42	43,3	29	29,9	22	22,7	3.7
23	Pertanyaan 22	0	0,0	5	5,2	39	40,2	36	37,1	17	17,5	3.7
24	Pertanyaan 23	0	0,0	0	0,0	19	19,6	62	63,9	16	16,5	4.0
25	Pertanyaan 24	0	0,0	0	0,0	31	32,0	47	48,5	19	19,6	3.9
26	Pertanyaan 25	0	0,0	1	1,0	35	36,1	42	43,3	19	19,6	3.8
28	Pertanyaan 28	0	0,0	9	9,3	18	18,6	58	59,8	12	12,4	3.8
29	Pertanyaan 29	0	0,0	5	5,2	30	30,9	47	48,5	15	15,5	3.7
Rata-Rata											3.8	

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2008

Dari jawaban kuesioner yang berkaitan dengan indikator motivasi kerja, berikut adalah hasil yang ditunjukkan oleh para pegawai BNI
Gambar :

2.1. Kebutuhan fisiologis.

Motivasi utama manusia bekerja untuk mendapatkan gaji yang layak demi memenuhi kebutuhan hidupnya juga terlihat dalam jawaban yang diberikan responden. Sebanyak 77,3 % atau rata-rata 25,77% responden menyatakan sangat setuju atas ketiga pertanyaan yang diajukan berkaitan dengan gaji yang diperolehnya dapat memenuhi kebutuhan dasar hidupnya seperti makan, minum, sandang dan papan. Dan hanya sekitar 5.5% responden yang menyatakan gaji yang diterimanya tidak dapat memenuhi kebutuhan dasar diri dan keluarganya. Hal ini sangat wajar mengingat sifat dasar manusia yang tidak pernah merasa cukup apa yang telah diperolehnya. Namun sifat inilah yang terus menerus memompa motivasi manusia untuk terus berusaha.

2.2. Kebutuhan Rasa Aman.

Sebanyak 26,8% pegawai BNI menyatakan masih dapat menyisihkan gajinya untuk tabungan masa depan dan hanya sebesar 5,2% mengaku tidak dapat menyisihkan gajinya untuk ditabung. Hal ini dirasa sangat wajar mengingat hampir sebagian besar pegawai berusia muda, dimana sebagian telah mulai memikirkan masa depannya namun masih ada juga yang baru mulai menikmati hasil usaha bekerja dan dihabiskan untuk kesenangan dirinya sendiri. Hanya sekitar 10,3% pegawai menyatakan merasa tenang bekerja di BNI karena adanya jaminan asuransi kesehatan yang diberikan. Sebanyak 4,1% belum merasa nyaman dengan asuransi kesehatan yang diberikan. Hasil ini mungkin dapat dijadikan masukan bagi manajemen agar memperbaiki jenis asuransi kesehatan yang diberikan sehingga setiap pegawai merasa nyaman dan tenang dalam bekerja.

2.3. Kebutuhan sosial

Pekerjaan kerap kali dijadikan simbol / status seseorang dimata masyarakat. Penilaian yang diberikan tentu berbeda dalam menempatkan seseorang pengangguran dan seorang yang setiap harinya bekerja di bank. Anggapan seperti ini sangat wajar dan dapat terlihat dari jawaban

responden atas kedua pernyataan yang diajukan. Sebanyak rata-rata 18,55% pegawai mengakui bahwa dengan bekerja di bank status sosialnya meningkat. Hanya 5,2% yang menyatakan tidak setuju dengan pernyataan adanya pengakuan tinggi terhadap pekerjaan baik di tempat kerja maupun di tempat tinggalnya dan tidak satupun pegawai yang merasa tidak bangga dengan pekerjaannya.

2.4. Kebutuhan harga diri.

Harga diri kadangkala menjadi sesuatu yang paling berharga. Keberhasilan untuk mendapatkan barang-barang yang disukainya, keamanan dan kehormatan dalam kehidupan seringkali dijadikan ukuran. Sebanyak 22,7% pegawai dapat membeli barang-barang yang diinginkannya dari uang gaji yang didapatnya bekerja dan sebanyak 15,5% pegawai mengakui dengan bekerja di bank dirinya merasa lebih dihargai dan dihormati. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,7 kedua pernyataan yang diajukan cukup baik sebagai indikator.

2.5. Kebutuhan aktualisasi

Pada tingkat tertentu, manusia tidak lagi mengejar gaji sebagai ukuran untuk yang dapat meningkatkan motivasi diri, tantangan untuk menjadi lebih baik dan maju membuatnya merasa menjadi lebih berarti. Itu sebabnya Maslow dalam teorinya menempatkan kebutuhan ini di puncak piramidanya. Sebanyak 19,6% pegawai merasakan bahwa pekerjaannya memacu dirinya untuk terus mengasah ilmu dan pengetahuan dan sebanyak 12,4% pegawai mejadikan pekerjaanya sebagai sarana untuk berkembang dan meningkatkan diri. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,8% kedua pernyataan ini dinilai baik sebagai indikator.

Namun secara keseluruhan untuk ke 12 item pernyataan yang diajukan dan disusun terlihat bahwa kesemua item dapat dikategorikan baik untuk dijadikan indikator yang mewakili variabel motivasi kerja pegawai BNI.

3. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Sebagaimana dijelaskan dalam kerangka teori yang mengambil konsep yang dikemukakan oleh Locke bahwa kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain untuk menggerakkan atau mengajak orang lain agar mau mengerjakan sesuatu dengan sepenuh hati sesuai sasaran, visi dan misi yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil kuesioner dari jawaban responden tentang variabel kepemimpinan, dapat dibuatkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.11 : Deskripsi Kepemimpinan Transformasi Pegawai BNI

No	Butir Pernyataan	Jawaban										Rata - Rata
		STS		TS		KS		S		SS		
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
30	Pertanyaan 30	0	0,0	0	0,0	29	29,9	61	62,9	7	7,2	3.8
31	Pertanyaan 31	0	0,0	0	0,0	19	19,6	72	74,2	6	6,2	3.9
32	Pertanyaan 32	0	0,0	0	0,0	18	18,6	75	77,3	4	4,1	3.9
33	Pertanyaan 33	0	0,0	0	0,0	31	32,0	63	64,9	3	3,1	3.7
35	Pertanyaan 35	0	0,0	0	0,0	27	27,8	67	69,1	3	3,1	3.8
36	Pertanyaan 36	0	0,0	4	4,1	23	23,7	53	54,6	17	17,5	3.9
37	Pertanyaan 37	0	0,0	5	5,2	18	18,6	50	51,5	24	24,7	4.0
38	Pertanyaan 38	0	0,0	4	4,1	29	29,9	53	54,6	11	11,3	3.7
39	Pertanyaan 39	0	0,0	0	0,0	29	29,9	58	59,8	10	10,3	3.8
40	Pertanyaan 40	0	0,0	0	0,0	43	44,3	44	45,4	10	10,3	3.7
41	Pertanyaan 41	0	0,0	4	4,1	32	33,0	48	49,5	13	13,4	3.7
42	Pertanyaan 42	0	0,0	0	0,0	16	16,5	76	78,4	5	5,2	3.9
43	Pertanyaan 43	0	0,0	0	0,0	28	28,9	63	64,9	6	6,2	3.8
44	Pertanyaan 44	0	0,0	1	1,0	30	30,9	60	61,9	6	6,2	3.7
Rata-Rata												3.8

Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Dari tabel diatas, jawaban yang diberikan responden terhadap 14 item pernyataan diperoleh hasil sebagai berikut :

3.1 Pengaruh ideal kharisma

Di mata para pegawai, sosok pemimpin dan atasannya merupakan panutan. Namun hanya sekitar 7,2% pegawai yang menilai atasannya mendahulukan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadi. Sedangkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh atasan diakui oleh 4,1% pegawai. Sebanyak 3,1% pegawai merasakan bahwa atasannya mau menerima ide-ide dari bawahannya dan memiliki perhatian pada hal-hal yang kecil. Sebanyak 11,3% pegawai memandang atasannya dapat memberikan arahan secara jelas tentang misi dan visi perusahaan. Pada indikator ini terlihat bahwa unsur yang paling menonjol di mata pegawai bahwa pemimpinnya dapat menjelaskan misi dan visi perusahaan dan mengimplementasikannya secara bersama.

3.2 Pemimpin inspiratif

Pada indikator ini sebanyak 6,2% pegawai mengakui bahwa atasannya senantiasa memberikan semangat, agar dirinya mampu menjalankan pekerjaan dengan baik. Dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan kewenangannya sebanyak 2,47% pegawai menilai bahwa atasannya mampu memberikan kepercayaan kepada dirinya. Sifat lain pemimpin yang menjadi ukuran pada indikator ini adalah sikap pemimpin yang senantiasa menentukan standar kerja yang tinggi dan menjadi motivator bagi pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan, hal ini diakui sebanyak 18,7%.

3.3 Rangsangan Intelektual

Ciri khas pemimpin yang dirasakan oleh para pegawai pada indikator ini adalah sebanyak 3,1% pegawai mengakui bahwa pemimpinnya mampu menumbuhkan ide-ide baru yang inovatif. Sedangkan 10,3% pegawai merasa terinspirasi oleh sosok pemimpinnya dalam melakukan terobosan baru dan sebanyak 6,2% pegawai menyatakan sangat setuju bahwa pemimpinnya senantiasa mendelegasikan tugas-tugasnya kepada bawahan.

3.4 Pertimbangan individu.

Sifat lain yang diakui oleh para pegawai terdapat pada sosok pemimpinnya adalah sebanyak 17,5% pegawai merasa dirinya selalu mendapatkan bimbingan dan nasehat dari atasannya secara arif dan bijaksana. Dan sebanyak 10,3% pegawai menyatakan bahwa pemimpinnya selalu menyediakan waktu bagi setiap pegawai untuk melakukan komunikasi. Namun hanya sekitar 6,2% pegawai yang menilai bahwa dirinya selalu dapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan demi kemajuan karirnya.

Berdasarkan penjabaran diatas, terlihat bahwa Four I's yang dilontarkan oleh Bass-Avolio mempunyai kontribusi dan nilai rata-rata yang ditunjukkan setiap item pertanyaan yang mewakili indikator pada variabel kepemimpinan transformasional sebesar 3,8 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa ke 14 pernyataan ini tergolong baik.

4. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Sebagaimana dijelaskan dalam kerangka teori bahwa kinerja Pegawai BNI adalah derajat pencapaian pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Berdasarkan hasil kuesioner, maka gambaran kinerja karyawan dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.12 : Deskripsi Kinerja Pegawai BNI

No	Butir Pernyataan	Jawaban										Rata - Rata
		STS		TS		KS		S		SS		
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
45	Pertanyaan 45	0	0,0	0	0,0	15	15,5	52	53,6	30	30,9	4.2
46	Pertanyaan 46	0	0,0	0	0,0	7	7,2	46	47,4	44	45,4	4.4
47	Pertanyaan 48	0	0,0	0	0,0	7	7,2	45	46,4	45	46,4	4.4
49	Pertanyaan 49	0	0,0	0	0,0	2	2,1	61	62,9	34	35,1	4.3
50	Pertanyaan 50	0	0,0	0	0,0	5	5,2	44	45,4	48	49,5	4.4
51	Pertanyaan 51	0	0,0	0	0,0	5	5,2	49	50,5	43	44,3	4.4
52	Pertanyaan 52	0	0,0	0	0,0	4	4,1	51	52,6	42	43,3	4.4
53	Pertanyaan 53	0	0,0	0	0,0	6	6,2	44	45,4	47	48,5	4.4
54	Pertanyaan 54	0	0,0	0	0,0	0	0,0	46	47,4	51	52,6	4.5
Rata-Rata												4.4

Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Dari tabel diatas, jawaban yang diberikan responden terhadap 9 pernyataan yang mewakili 3 indikator kinerja yang dinilai meliputi kemampuan, sikap dan hasil kerja diperoleh hasil dengan perincian sebagai berikut :

4.1 Kemampuan

Dari tiga pernyataan yang diajukan mengenai kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya diperoleh kesimpulan bahwa sebanyak 30,9% pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas dan akurat, 35,1% terampil dalam melaksanakan tugas yang diberikan atasan, sedangkan 45,4% pegawai melakukan disiplin yang baik dalam bekerja.

4.2 Sikap

Aspek sikap yang dinilai adalah sebanyak 43,3% pegawai bekerja dengan jujur dan ikhlas, sebanyak 46,4% patuh terhadap prosedur kerja yang

telah ditetapkan dan sebanyak 44,3% mempunyai kemauan yang kuat untuk terus belajar dan menambah keahliannya.

4.3 Hasil Kerja

Dari indikator ini yang dinilai diketahui bahwa 48,5% pegawai menyatakan menjaga mutu dan kualitas hasil kerja dengan cara memeriksa berulang setiap pekerjaan yang diselesaikannya. Sebanyak 52,6% menyatakan hasil pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Dari penjabaran diatas, terlihat bahwa para pegawai BNI Gambir mempunyai kemampuan yang baik, terampil dan bersikap jujur dan ikhlas dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan serta selalu mengutamakan hasil pekerjaan sesuai dengan standar yang diberikan perusahaan bahkan melebihi harapan bila memungkinkan. Sedangkan berdasarkan nilai rata-rata dari setiap item pernyataan yang diajukan sebesar 4,4 menggambarkan bahwa ke 9 tem pernyataan tersebut tergolong sangat tinggi untuk dijadikan indicator yang mewakili variabel kinerja pada kuesioner ini.

D. Uji Normalitas Data

Uji normalitas terhadap data yang diperoleh, dengan mendasarkan diri pada asumsi bahwa data tersebut memenuhi ciri sebaran normal. Keadaan data seperti ini merupakan sebuah persyaratan yang harus dipenuhi. Dari hasil uji normalitas (*test of univariate normality*) dengan menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test terhadap data yang diperoleh dengan N=97 diketahui bahwa nilai Z (Kolmogorov-Smirnov) untuk masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel 4.13 : Uji Normalitas

		BUDKERJA	MOTIVASI	KEPTRANS	KINERJA
N		97	97	97	97
Normal Parameters ^a	Mean	59.7629	45.5876	53.0825	39.4330
	Std. Deviation	7.36089	5.40014	4.71405	3.42755
Most Extreme Differences	Absolute	.103	.110	.124	.133
	Positive	.083	.110	.124	.120
	Negative	-.103	-.107	-.072	-.133
Kolmogorov-Smirnov Z		1.013	1.088	1.224	1.307
Asymp. Sig. (2-tailed)		.257	.187	.100	.066

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Pada tabel taraf signifikansi 5% menunjukkan bahwa nilai untuk variabel budaya organisasi sebesar 0.257, variabel motivasi kerja sebesar 0.187, variabel kepemimpinan transformational sebesar 0.100 dan variabel kinerja pegawai sebesar 0.066. Berdasarkan Z tabel dengan taraf signifikansi 5%, diperoleh kesimpulan bahwa data yang diuji berdistribusi normal, sehingga dapat diterapkan pada teknik statistik yang mempersyaratkan distribusi normal. Kepastian terpenuhinya syarat normalitas ini menjamin dapat dipertanggung-jawabkannya langkah-langkah analisis statistik selanjutnya, sehingga kesimpulan yang diambil juga dapat dipertanggungjawabkan.

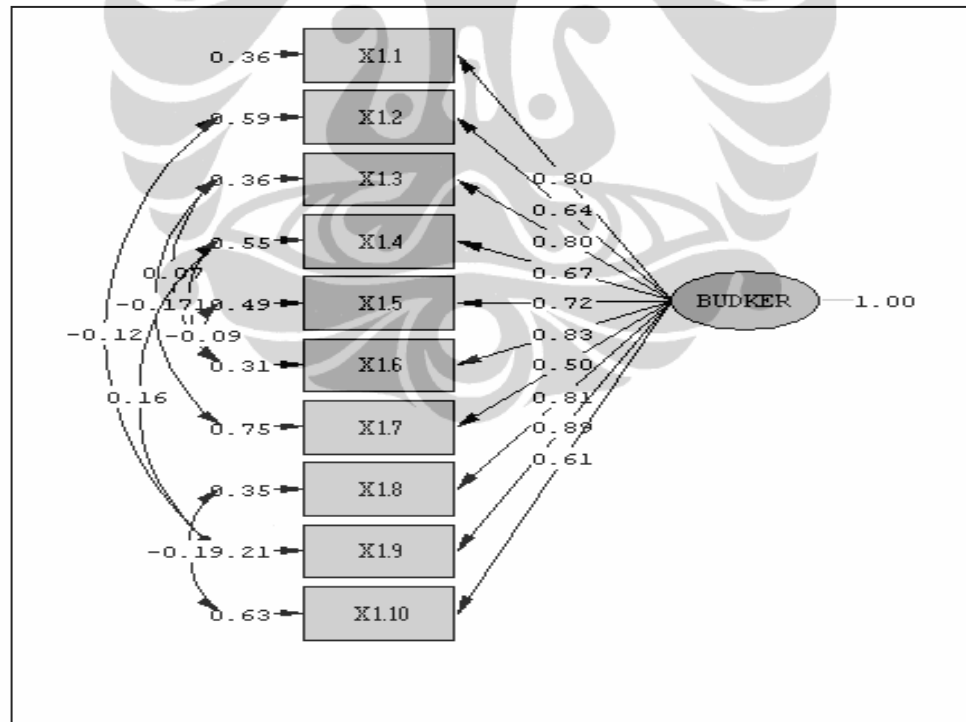
E. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

Confirmatory Factor Analysis dalam analisis SEM menunjukkan hubungan antara variabel laten dengan variabel teramati (*observed variables*). Hubungannya bersifat reflektif, dimana variabel-variabel teramati merupakan refleksi dari variabel laten terkait. Umumnya dalam analisis SEM hubungannya bersifat *con-generic*, yaitu satu variabel teramati hanya mengukur atau merefleksikan sebuah variabel laten. Dalam penelitian ini uji CFA dilakukan untuk masing-masing variabel penelitian yang perhitungannya dilakukan dengan bantuan software LISREL versi 8.80, yang hasilnya dapat dilihat pada uraian berikut:

1. Pengujian *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Budaya Kerja

Dalam penelitian ini, variabel budaya kerja diukur berdasarkan sepuluh indikator yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins, yaitu: inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, bekerja terencana, integrasi, kerjasama, dukungan manajemen, kontrol, identitas, toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi. Dengan demikian pada variabel budaya organisasi memiliki 10 variabel teramati. Hasil pengujian CFA untuk variabel budaya organisasi ditunjukkan dalam diagram jalur sebagai berikut :

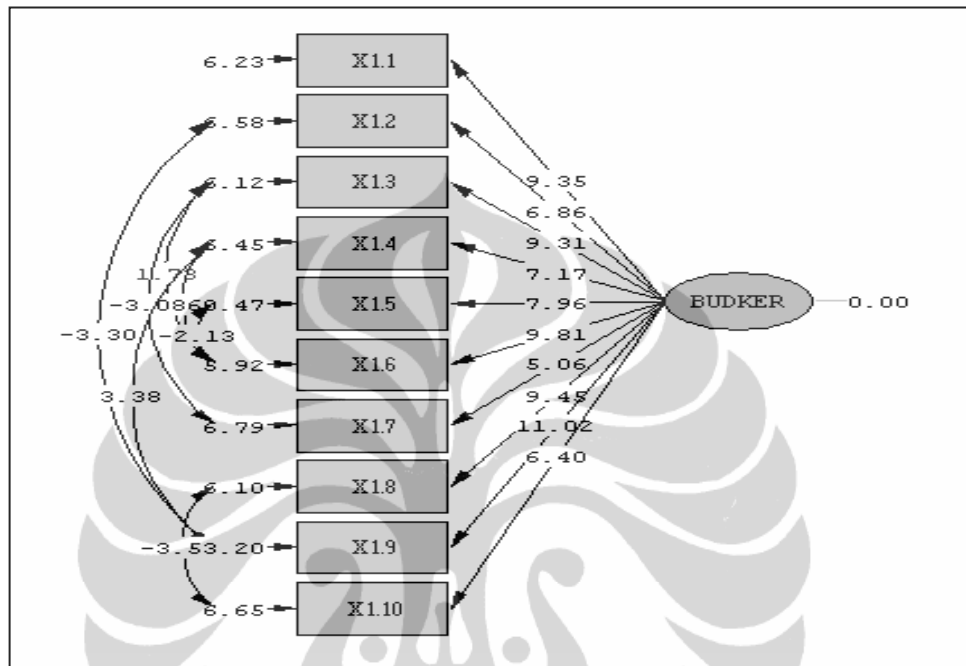
Gambar 4.3 : Standardized Loading Factor Hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Budaya Kerja



Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Gambar 4.4 : Nilai t hitung Hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis*

Variabel Budaya Kerja



Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Pada gambar 4.3 menunjukkan nilai loading faktor yang telah distandarisasi dari masing-masing indikator variabel laten budaya organisasi. Penambahan diagram lintasan antar *error covariance*, seperti X1.2 dengan X1.9, bertujuan untuk meningkatkan tingkat kesesuaian model (*goodness of fit*). Dari hasil muatan (loading) faktornya terlihat nilainya bergerak mulai dari yang terkecil 0,50 sampai dengan 0,89. Dari hasil ini memperlihatkan bahwa ada 6 indikator budaya kerja yang ditunjukkan oleh para pegawai di BNI Gambir yang sangat tinggi yaitu inisiatif individu, bekerja terencana, kerjasama, dukungan manajemen, identitas dan toleransi terhadap konflik. Sedangkan 2 indikator yaitu integrasi dan pola-pola komunikasi tergolong sedang. Satu variabel yang terendah adalah budaya kontrol terutama kontrol yang dilakukan oleh atasan. Hal ini cukup mengkhawatirkan mengingat celah ini dapat meningkatkan potensi terjadinya fraud. Untuk itu disarankan kepada manajemen BNI terutama di BNI Gambir agar meningkatkan pola kontrol

dan pengawasan melekat baik yang dilakukan oleh atasan langsung (supervisor) maupun unit lain yang berwenang seperti BQA (Branch Quality Assurance).

Untuk menguji apakah masing-masing loading faktor tersebut signifikan, maka digunakan uji t (Gambar 4.4). Hasilnya menunjukkan bahwa semua nilai t hitung untuk masing-masing indikator budaya kerja lebih besar dari 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kesepuluh indikator budaya kerja memiliki reliabilitas yang baik dalam mengukur variabel laten budaya kerja.

Selanjutnya, untuk melihat apakah model empirik yang diuji sesuai dengan model teoritisnya, maka digunakan indikator indeks-indeks kesesuaian model, yang di antaranya ada 8 indeks. Hasil perhitungan indeks dapat dilihat pada tabel 4.14

Tabel 4.14 : Indeks Ketepatan Model

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1	$P(\chi^2)$	> 0,05	0,00	Kurang Baik
2	GFI	> 0,90	0,89	Kurang Baik
3	AGFI	> 0,90	0,78	Kurang Baik
4	NFI	> 0,90	0,90	Baik (<i>good fit</i>)
5	NNFI	> 0,90	0,90	Baik (<i>good fit</i>)
6	CFI	> 0,90	0,94	Baik (<i>good fit</i>)
7	IFI	> 0,90	0,94	Baik (<i>good fit</i>)
8	RFI	> 0,90	0,84	Kurang Baik

Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

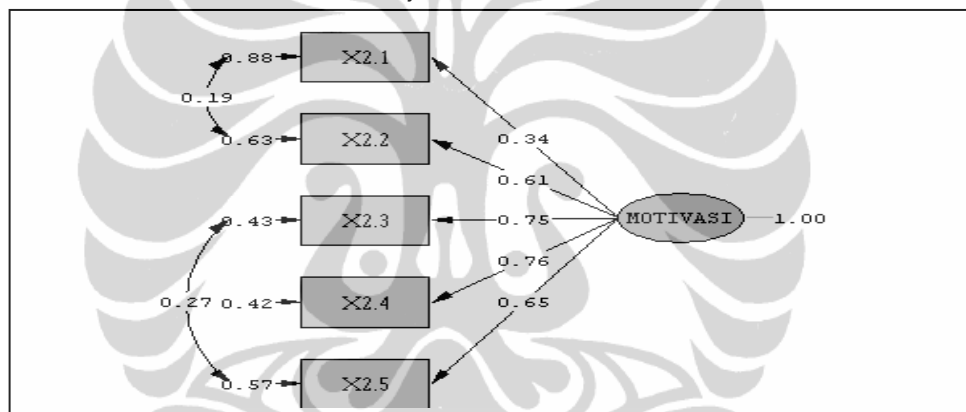
Dari hasil pengukuran kedelapan indeks ketepatan model menunjukkan bahwa ada empat kriteria yang tidak memenuhi persyaratan, yaitu nilai nilai $P(\chi^2) < 0,05$, indeks GFI, AGFI dan RFI < 0,9. Menurut Joreskog-Sorbom, 1996; Hair et al. 1998; Joreskog, 2002) dan Cochran (1952) dalam Ghozali (2005;30-31) nilai probabilitas chi-square sangat sensitive dimana ketidaksesuaian data dengan model sangat dipengaruhi oleh besarnya ukuran sampel Sehingga menurut Bentler dan Bonnet (1980) prosedur untuk menilai model fit hanya dengan menggunakan indeks probabilitas chi-square kurang dapat dibenarkan.

Sementara untuk keempat kategori lainnya, yaitu NFI, NNFI, CFI, dan IFI sudah memenuhi syarat, karena nilainya > 0,90. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model yang diuji pada cukup baik.

2. Pengujian *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini, variabel motivasi kerja diukur berdasarkan lima indikator, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan aktualisasi diri, sehingga variabel motivasi kerja memiliki 5 variabel teramati. Hasil pengujian CFA dengan LISREL untuk variabel motivasi kerja ditunjukkan dalam gambar berikut :

Gambar 4.5 : Standardized Loading Factor Hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Motivasi Kerja



Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Dari gambar 4.5 terlihat nilai loading faktor yang telah distandarisasi dari masing-masing indikator variabel laten motivasi kerja. Dari loading faktornya terlihat nilainya bergerak mulai dari yang terkecil 0,34 sampai dengan 0,76. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator kebutuhan fisiologis dalam penelitian ini kurang berkontribusi bila dibandingkan dengan ke-4 indikator lainnya dalam mewakili variabel laten motivasi kerja. Hasil ini sedikit berbeda dengan hasil analisa deskriptif dimana hasilnya semua indikator berkontribusi sama dalam mewakili variabel motivasi kerja.

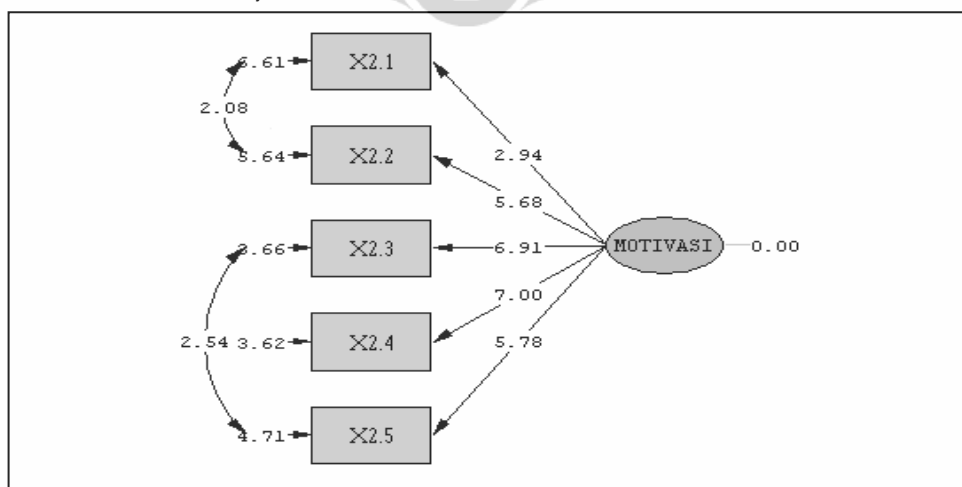
Berdasarkan penjabaran diatas, terlihat bahwa teori yang dilontarkan oleh David McClelland dan Herzberg yang mendukung teori Maslow dalam segi intrinsik menjadi fokus utama para pegawai BNI Cabang Gambir yang rata-rata berusia muda, sedangkan segi ekstrinsik

seperti gaji, tunjangan, asuransi kesehatan diasumsikan bila kebutuhan berprestasi terpenuhi artinya prestasi kerja yang dicapainya tinggi dan akan memperoleh imbalan pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar maka kebutuhan tingkat 1 dan tingkat 2 dapat dicapainya. Namun hal ini haruslah menjadi bahan acuan perbaikan untuk manajemen BNI, karena bila segi ekstrinsik tidak terus ditingkatkan bukan hal yang mustahil akan terjadi demotivasi ataupun tingginya *turnover* di kalangan pegawai muda di BNI. Penggambaran yang lebih jelas hubungan antara variabel motivasi kerja dengan karakteristik responden terlihat dalam cross tabulasi berikut ini :

Tabel 4.6 Nilai rata-rata jawaban responden dibandingkan usia dan indikator variabel
 Sumber : Data primer yang diolah peneliti, 2008

No.	Usia. Indikator	<25 thn	26-35 thn	36-45 thn	46-55 thn
		1	Keb. Fisiologis	4.70	3.80
2	Keb. Rasa aman	4.50	3.80	4.50	4.30
3	Keb.sosial	4.40	3.80	3.20	2.80
4	keb penghargaan	4.40	3.60	3.25	3.40
5	aktualisasi diri	4.60	3.90	2.50	3.00
Σ Responden		21	57	12	7

Gambar 4.7 : Nilai t hitung Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis Variabel Motivasi Kerja



Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Namun hasil uji t (gambar 4.7) menunjukkan bahwa semua nilai t hitung untuk masing-masing indikator motivasi kerja lebih besar dari 1,96. Hasil ini membuktikan bahwa kelima indikator motivasi kerja memiliki reliabilitas yang baik dalam mengukur variabel laten motivasi kerja.

Selanjutnya, untuk melihat apakah model empirik variabel motivasi kerja yang diuji sesuai dengan model teoritisnya, maka digunakan indeks-indeks kesesuaian model, yang hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14 : Indeks Ketepatan Model

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1	P (χ^2)	> 0,05	0,85	Baik (<i>good fit</i>)
2	GFI	> 0,90	1,00	Baik (<i>good fit</i>)
3	AGFI	> 0,90	0,98	Baik (<i>good fit</i>)
4	NFI	> 0,90	1,00	Baik (<i>good fit</i>)
5	NNFI	> 0,90	1,05	Baik (<i>good fit</i>)
6	CFI	> 0,90	1,00	Baik (<i>good fit</i>)
7	IFI	> 0,90	1,01	Baik (<i>good fit</i>)
8	RFI	> 0,90	0,98	Baik (<i>good fit</i>)

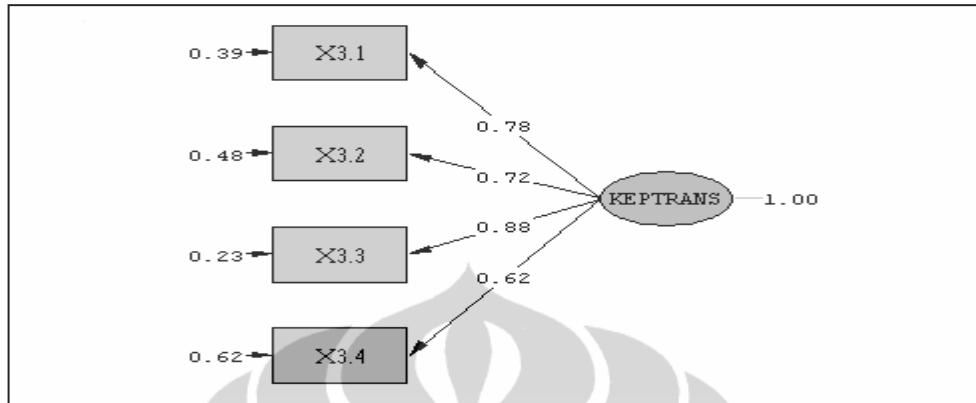
Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Dari hasil pengukuran ketepatan model di atas diketahui semua indeks telah memenuhi kriteria. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model motivasi kerja yang diuji baik atau memenuhi kriteria *good fit*.

3. Pengujian *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Kepemimpinan Transformasional

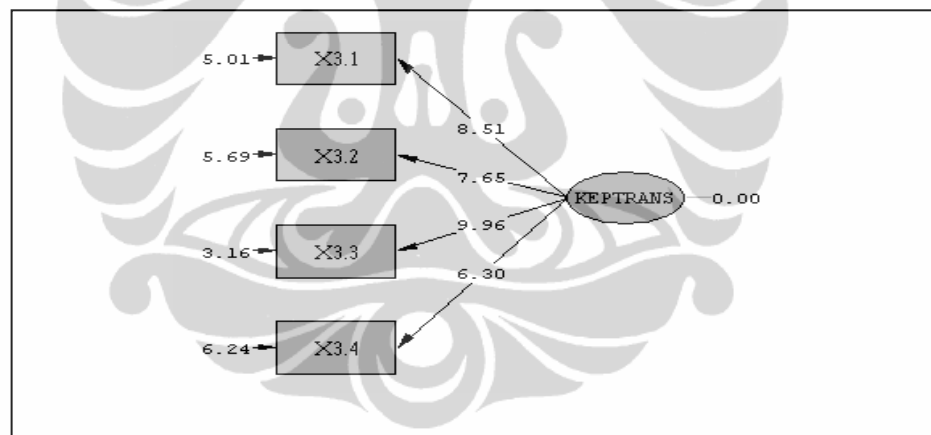
Variabel kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan empat indikator, yaitu pengaruh ideal kharisma, pemimpin inspiratif, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individu, sehingga variabel kepemimpinan transformasional memiliki 4 variabel teramati (*observed variable*). Hasil pengujian CFA dengan LISREL untuk variabel kepemimpinan transformasional ditunjukkan dalam gambar berikut:

Gambar 4.7 : Standardized Loading Factor Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis Variabel Kepemimpinan Transformatasional



Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Gambar 4.8 : Nilai t hitung Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis Variabel Kepemimpinan Transformatasional



Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Berdasarkan output Lisrel yang ditunjukkan pada gambar 4.5, diketahui nilai muatan faktor yang telah distandarisasi dari masing-masing indikator variabel laten kepemimpinan transformatasional. Dari muatannya faktornya terlihat nilainya bergerak mulai dari yang terkecil 0,62 sampai dengan 0,88. Nilai ini memberikan gambaran bahwa keempat indikator dari variabel laten kepemimpinan transformatasional memiliki kontribusi yang hampir sama besar dalam mewakili variabel latennya.

Hasil uji t (gambar 4.8) juga memperlihatkan bahwa semua nilai t hitung untuk indikator kepemimpinan transformasional lebih besar dari 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keempat indikator kepemimpinan transformasional memiliki reliabilitas yang baik dalam mengukur variabel laten kepemimpinan transformasional.

Selanjutnya, untuk melihat apakah model empirik variabel kepemimpinan transformasional yang diuji sesuai dengan model teoritisnya, maka digunakan indeks-indeks kesesuaian model, yang hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.15 : Indeks Ketepatan Model

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1	P (χ^2)	> 0,05	0,38	Baik (<i>good fit</i>)
2	GFI	> 0,90	0,99	Baik (<i>good fit</i>)
3	AGFI	> 0,90	0,95	Baik (<i>good fit</i>)
4	NFI	> 0,90	0,99	Baik (<i>good fit</i>)
5	NNFI	> 0,90	1,00	Baik (<i>good fit</i>)
6	CFI	> 0,90	1,00	Baik (<i>good fit</i>)
7	IFI	> 0,90	1,00	Baik (<i>good fit</i>)
8	RFI	> 0,90	0,96	Baik (<i>good fit</i>)

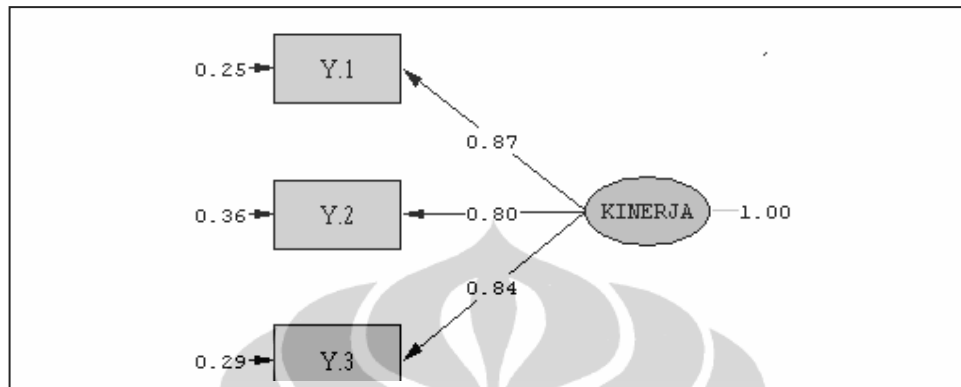
Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Dari hasil pengukuran ketepatan model di atas diketahui semua indeks telah memenuhi kriteria. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan transformasional dengan empat indikatornya telah memenuhi kriteria *good fit*.

4. Pengujian *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Kinerja Pegawai

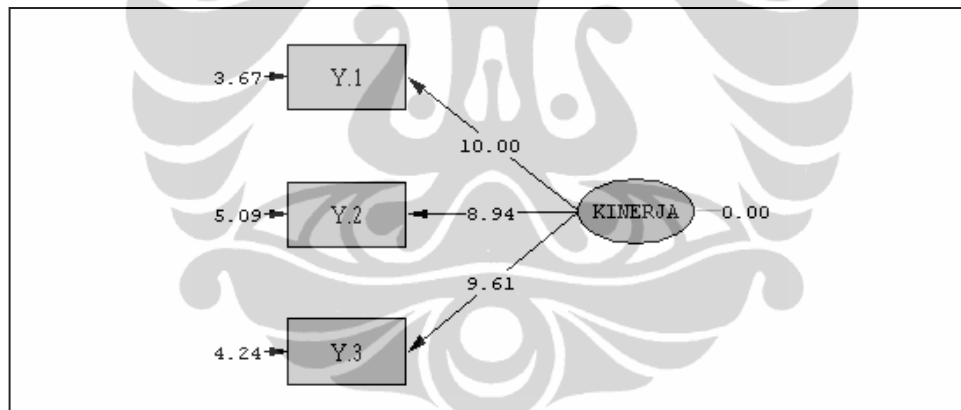
Variabel kinerja pegawai diukur berdasarkan tiga indikator, yaitu kemampuan, sikap dan hasil kerja, sehingga variabel kinerja memiliki tiga variabel teramati (*observed variable*). Hasil pengujian CFA dengan LISREL versi 8.80 untuk variabel kinerja ditunjukkan dalam gambar berikut:

Gambar 4.9 : Standardized Loading Factor Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis Variabel Kinerja



Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti , 2008

Gambar 4.10 : Nilai t hitung Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis Variabel Kinerja



Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Dari output Lisrel yang terlihat pada gambar 4.9 terlihat nilai muatan faktor yang telah distandarisasi dari masing-masing indikator variabel laten kinerja, yaitu mulai dari terkecil 0,80 sampai dengan 0,87. Ketiga indikator yang diberikan mempunyai kontribusi yang sama besar dalam mewakili variabel latennya. Hasil ini tidak berbeda dengan hasil yang didapat pada penjabaran butir C yang telah penulis uraikan diatas. Ketiga indikator kinerja yaitu kemampuan, sikap dan hasil kerja mampu ditunjukkan oleh para pegawai secara merata dan tinggi.

Dalam gambar 4.10 hasil uji t memperlihatkan bahwa semua nilai t hitung untuk indikator kinerja lebih besar dari 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator kinerja memiliki reliabilitas yang baik dalam mengukur variabel laten kinerja.

Selanjutnya, untuk melihat apakah model empirik variabel kinerja yang diuji sesuai dengan model teoritisnya, maka digunakan indeks-indeks kesesuaian model, yang hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.16 : Indeks Ketepatan Model

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1	$P(\chi^2)$	> 0,05	1,00	Baik (<i>good fit</i>)

Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Berdasarkan pengukuran ketepatan model di atas diperoleh $P(\chi^2) = 1$ atau nilai sempurna, sehingga untuk indeks-indeks lainnya tidak dihitung oleh Lisrel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model kinerja dengan ketiga indikatornya telah memenuhi kriteria *good fit*.

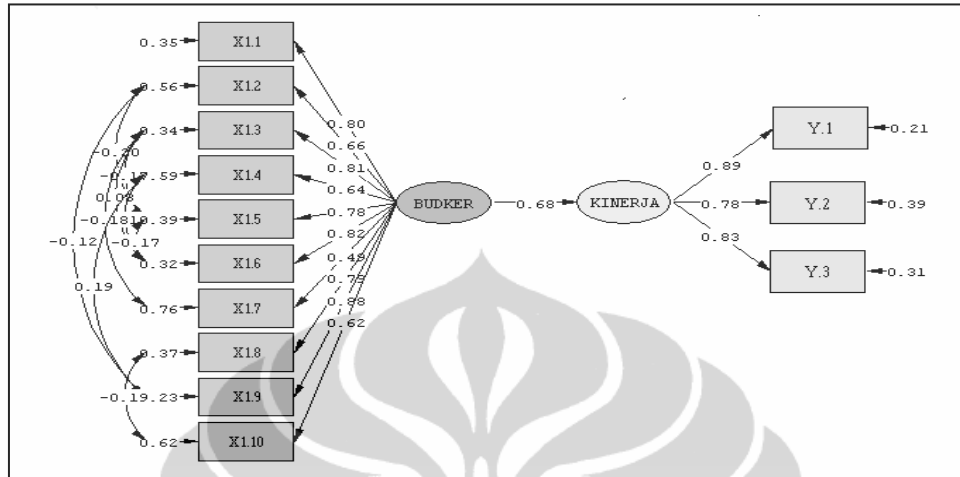
B. Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah di atas dilakukan pengujian dengan *Confirmatory Factor Analysis*, dan diperoleh kesimpulan model memiliki kesesuaian yang baik, maka pada tahap selanjutnya ini dilakukan pengujian hipotesis.

1. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

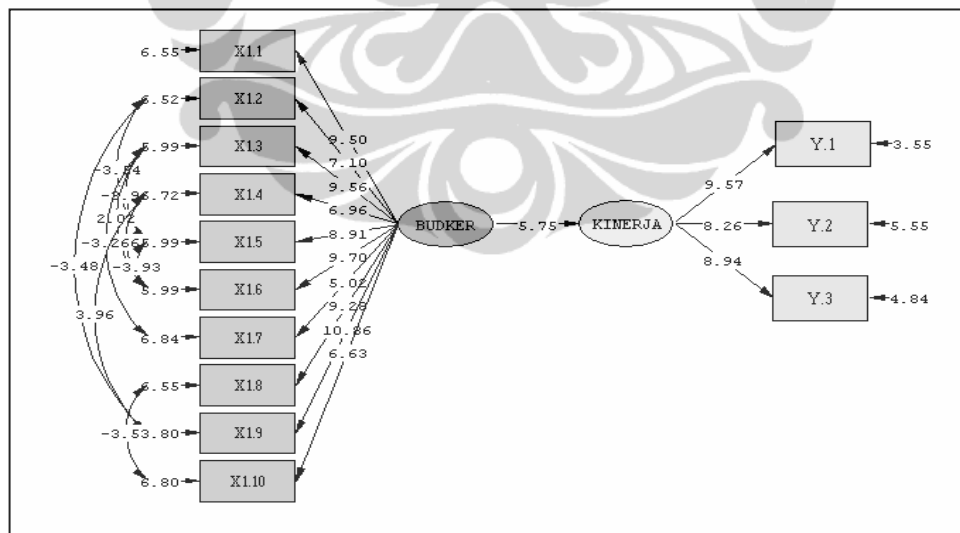
Hipotesis pertama yang diuji dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Output Lisrel yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut disajikan pada gambar berikut :

Gambar 4.11 : Koefisien Jalur Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai



Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Gambar 4.12 : Nilai t hitung Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai



Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Berdasarkan hasil pengujian di atas diketahui koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai adalah 0,68 dengan t hitung sebesar 5,75. Sebagaimana dalam pengujian CFA,

penentuan signifikan atau tidaknya koefisien pengaruh tersebut dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel. Hasil t hitung yang diperoleh yaitu sebesar 5,75, sedangkan t tabel sebesar 1,96, sehingga t hitung > t tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai diterima. Hal ini membuktikan bahwa budaya kerja merupakan faktor yang memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Persamaan struktural yang menunjukkan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai dapat dituliskan sebagai berikut:

$$\mathbf{KINERJA = 0.68 * BUDKER, R^2 = 0.46}$$

Persamaan struktural di atas memiliki makna bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel budaya kerja, maka kinerja akan meningkat sebesar 0,68. Berdasarkan R^2 maka dapat diketahui bahwa variabel budaya kerja secara relatif memberikan kontribusi terhadap kinerja sebesar 46%, dan 54% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya.

Untuk melihat apakah model empirik pengaruh budaya kerja terhadap kinerja sesuai dengan model teoritisnya, maka digunakan indeks-indeks kesesuaian model sebagai berikut :

Tabel 4.18 : Indeks Ketepatan Model Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1	P (χ^2)	> 0,05	0,051	Baik (<i>good fit</i>)
2	GFI	> 0,90	0,90	Baik (<i>good fit</i>)
3	AGFI	> 0,90	0,83	Baik (<i>good fit</i>)
4	NFI	> 0,90	0,91	Baik (<i>good fit</i>)
5	NNFI	> 0,90	0,95	Baik (<i>good fit</i>)
6	CFI	> 0,90	0,96	Baik (<i>good fit</i>)
7	IFI	> 0,90	0,96	Baik (<i>good fit</i>)
8	RFI	> 0,90	0,87	Baik (<i>good fit</i>)

Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

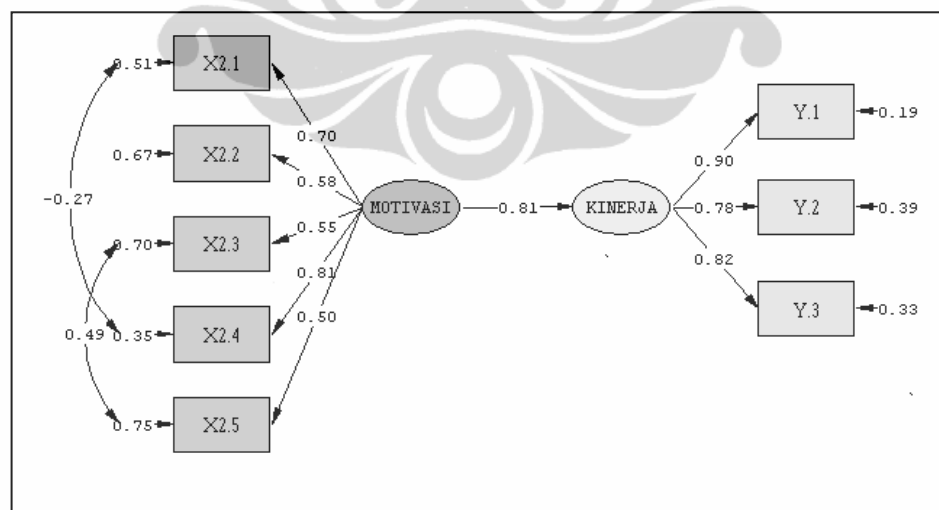
Dari hasil pengukuran ketepatan model di atas diketahui semua indeks telah memenuhi kriteria. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengaruh budaya kerja terhadap kinerja dengan masing-masing indikatornya memenuhi kriteria *good fit*.

Hasil ini sesuai dengan teori yang telah dijelaskan dalam tinjauan literatur dan mendukung hasil dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Zaman (2002) bahwa faktor budaya kerja yang ditelitinya juga berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai negeri di Universitas Riau.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

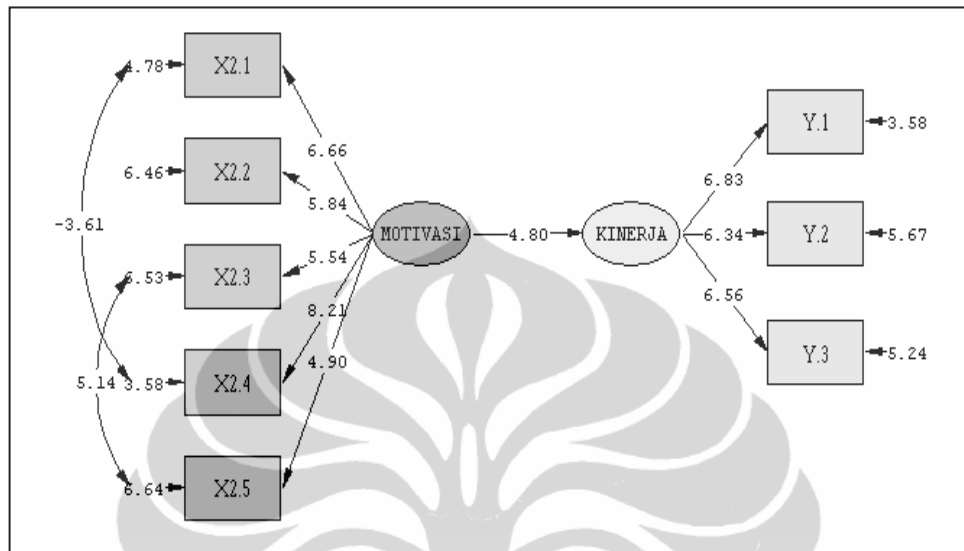
Hipotesis kedua yang diuji dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Output Lisrel yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut disajikan pada gambar berikut :

Gambar 4.13 : Koefisien Jalur Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai



Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Gambar 4.14 : Nilai t hitung Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai



Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Berdasarkan hasil pengujian di atas diketahui koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah 0,68 dengan t hitung sebesar 4,80. Hasil t hitung yang diperoleh yaitu sebesar 4,80, sedangkan t tabel sebesar 1,96, sehingga t hitung > t tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diterima. Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Persamaan struktural yang menunjukkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat dituliskan sebagai berikut :

$$KINERJA = 0.81 * MOTIVASI, R^2 = 0.66$$

Persamaan struktural di atas memberikan pengertian bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel motivasi kerja, maka kinerja pegawai meningkat sebesar 0,66. Dari R^2 dapat diketahui bahwa variabel motivasi

kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja sebesar 66%, dan 34% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya. Hasil ini mendukung hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mendukung teori-teori yang telah ada, namun perlu menjadi perhatian bagi manajemen bila unsur-unsur yang menjadi indikator pembentuk motivasi kerja seperti faktor intrinsik berupa jalur karir, penghargaan dan pelatihan/pendidikan, serta faktor ekstrinsik berupa gaji, tunjangan dan asuransi tidak dapat terus ditingkatkan maka lambat laun akan terjadi demotivasi yang dapat menurunkan tingkat kinerja secara signifikan.

Untuk melihat apakah model empirik pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja sesuai dengan model teoritisnya, digunakan indeks-indeks kesesuaian model sebagai berikut :

Tabel 4.19 : Indeks Ketepatan Model Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1	P (χ^2)	> 0,05	0,03	Kurang Baik
2	GFI	> 0,90	0,93	Baik (<i>good fit</i>)
3	AGFI	> 0,90	0,85	Kurang Baik
4	NFI	> 0,90	0,93	Baik (<i>good fit</i>)
5	NNFI	> 0,90	0,95	Baik (<i>good fit</i>)
6	CFI	> 0,90	0,97	Baik (<i>good fit</i>)
7	IFI	> 0,90	0,97	Baik (<i>good fit</i>)
8	RFI	> 0,90	0,88	Kurang Baik

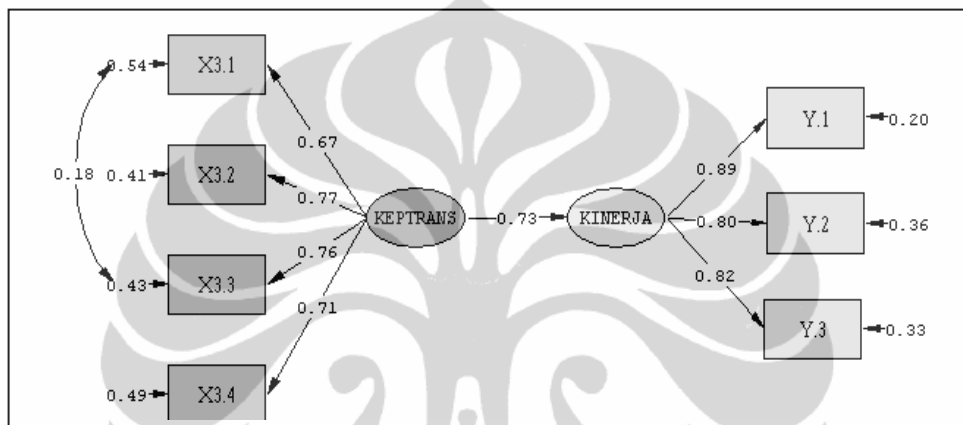
Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Berdasarkan hasil pengukuran ketepatan model di atas diketahui sebagian besar indeks telah memenuhi kriteria, terutama GFI, NFI, NNFI, CFI dan IFI. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dengan lima indikatornya memenuhi kriteria *good fit*.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

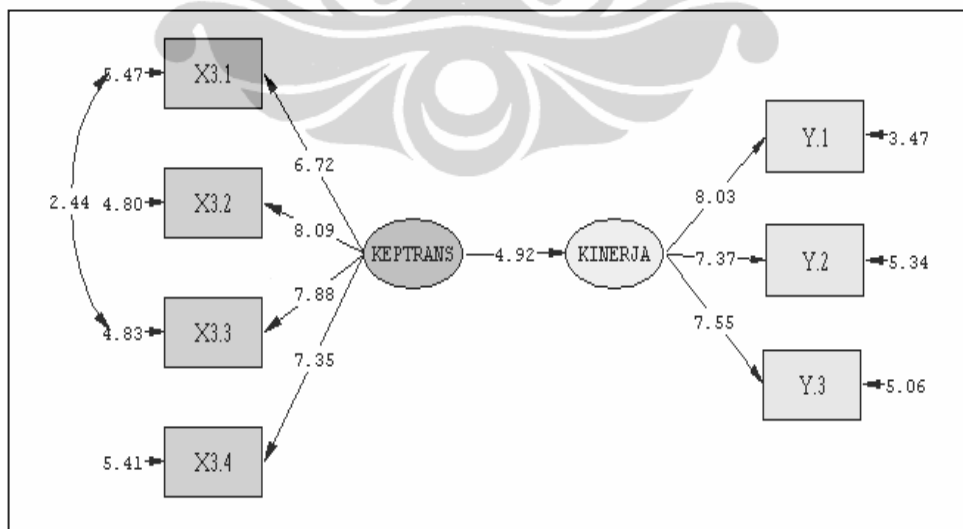
Hipotesis ketiga yang diuji dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian Lisrel untuk hipotesis tersebut disajikan pada :

Gambar 4.15 : Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai



Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Gambar 4.16 : Nilai t hitung Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai



Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah 0,73 dengan t hitung

sebesar 4,92. Hasil t hitung yang diperoleh yakni sebesar 4,92, sedangkan t tabel sebesar 1,96. Dengan demikian t hitung > t tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai diterima. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan variabel berperan penting dalam mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Hasil ini membuktikan bahwa pola kepemimpinan jenis inilah yang sangat tepat untuk menjawab tantangan perubahan yang demikian berkembang pesat di era globalisasi ini. Kesimpulan diatas sesuai dengan pendapat banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros and Butchatsky;1996)

Persamaan struktural yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dapat dituliskan sebagai berikut:

$$KINERJA = 0.73 * KEPTRANS, R^2 = 0.53$$

Dari persamaan struktural di atas dapat diinterpretasikan jika variabel kepemimpinan transformasional mengalami kenaikan satu satuan, maka kinerja pegawai meningkat sebesar 0,73. Berdasarkan koefisien determinasinya (R^2), maka dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi terhadap kinerja sebesar 53%, dan 47% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya.

Untuk menguji apakah model pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sesuai dengan model teoritisnya, maka digunakan indeks-indeks kesesuaian model sebagai berikut

:

Tabel 4.20 : Indeks Ketepatan Model Pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1	P (χ^2)	> 0,05	0,14	Baik (<i>good fit</i>)
2	GFI	> 0,90	0,95	Baik (<i>good fit</i>)
3	AGFI	> 0,90	0,89	Baik (<i>good fit</i>)
4	NFI	> 0,90	0,95	Baik (<i>good fit</i>)
5	NNFI	> 0,90	0,97	Baik (<i>good fit</i>)
6	CFI	> 0,90	0,98	Baik (<i>good fit</i>)
7	IFI	> 0,90	0,99	Baik (<i>good fit</i>)
8	RFI	> 0,90	0,92	Baik (<i>good fit</i>)

Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

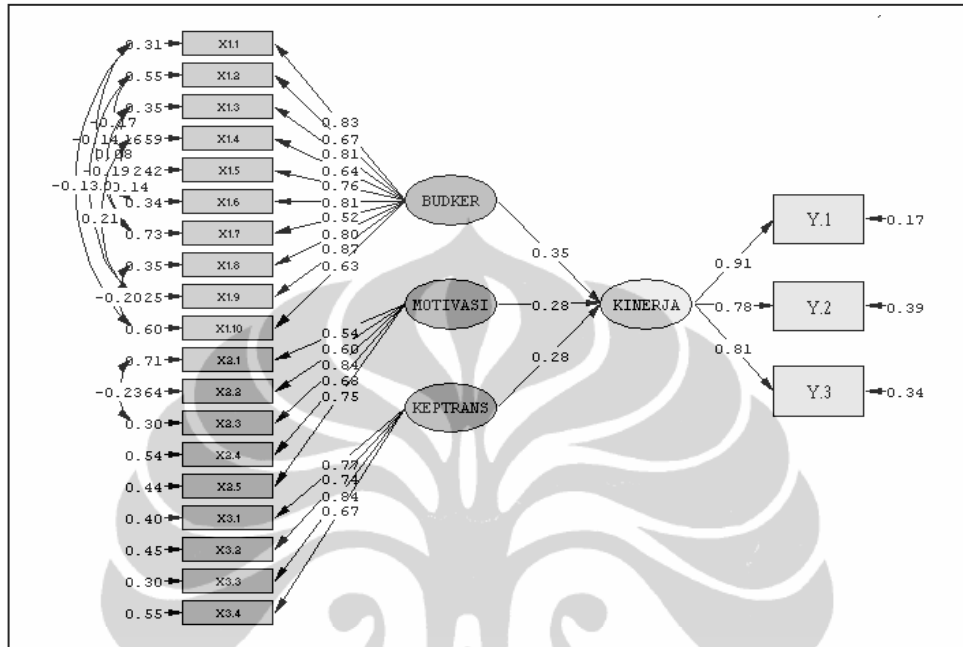
Dari hasil pengukuran ketepatan model di atas diketahui hampir semua indeks telah memenuhi kriteria, kecuali AGFI. Hasil ini memberikan gambaran bahwa model pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan masing-masing indikatornya memenuhi kriteria *good fit*.

4. Pengujian Model Penuh Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

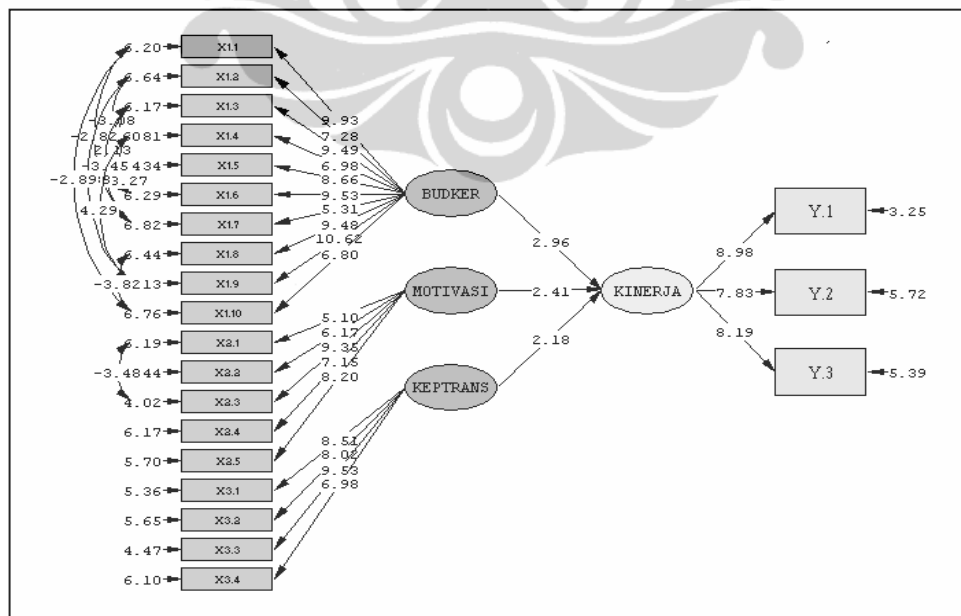
Setelah di atas dilakukan pengujian model secara terpisah untuk masing-masing hipotesis, maka untuk melengkapi analisis, berikut ini disajikan model penuh untuk pengaruh budaya kerja, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Gambar 4.17 : Koefisien Jalur Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja, Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008



Gambar 4.18 : Nilai t hitung Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai



Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Berdasarkan hasil pengujian di atas diketahui koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai adalah 0,35 dengan t hitung sebesar 2,96, untuk pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai 0,28 dengan t hitung sebesar 2,41, dan untuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai 0,28 dengan t hitung sebesar 2,18. Semua nilai t hitungnya diketahui lebih besar dari t tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam model penuh, budaya kerja, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional tetap berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, persamaan strukturalnya dapat dituliskan sebagai berikut:

$$KINERJA = 0.35*BUDKER + 0.28*MOTIVASI + 0.28*KEPTRANS$$

$$R^2 = 0.60$$

Atau dalam persamaan linear bisa ditulis sebagai berikut :

$$Y = 0.35 X1 + 0.28 X2 + 0,28 X3$$

Persamaan di atas memiliki makna bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel budaya kerja, maka kinerja akan meningkat sebesar 0,35, sedangkan peningkatan satu satuan variabel motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional, maka kinerja meningkat sebesar 0,28. Berdasarkan R^2 maka dapat diketahui bahwa variabel budaya kerja, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional secara relatif memberikan kontribusi terhadap kinerja sebesar 60%, dan 40% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya.

Untuk melihat apakah model empirik pengaruh budaya kerja terhadap kinerja sesuai dengan model teoritisnya, maka digunakan indeks-indeks kesesuaian model sebagai berikut :

Tabel 4.21 : Indeks Ketepatan Model Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

No	Indeks	Nilai Standar	Nilai Hitung	Kesimpulan
1	P (χ^2)	> 0,05	0,00	Kurang Baik
2	GFI	> 0,90	0,80	Kurang Baik
3	AGFI	> 0,90	0,74	Kurang Baik
4	NFI	> 0,90	0,81	Kurang Baik
5	NNFI	> 0,90	0,90	Baik (<i>good fit</i>)
6	CFI	> 0,90	0,92	Baik (<i>good fit</i>)
7	IFI	> 0,90	0,92	Baik (<i>good fit</i>)
8	RFI	> 0,90	0,77	Kurang Baik

Sumber: Data Primer yang diolah oleh peneliti, 2008

Dari hasil pengukuran ketepatan model di atas diketahui bahwa hanya sedikit indeks yang memenuhi kriteria, yaitu CFI dan IFI, sedangkan indeks-indeks lainnya tidak memenuhi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model konseptual yang diajukan pada bab 2 di atas untuk melihat pengaruh budaya kerja, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional secara bersama terhadap kinerja dengan masing-masing indikatornya kurang memenuhi kriteria *good fit*.

Pada aplikasi SEM jika suatu model kurang memenuhi kriteria *good fit* dapat dilakukan modifikasi terhadap model tersebut. Dalam buku Imam Ghozali (2005; 133-134) dijelaskan bahwa dalam memodifikasi model dapat dilakukan dengan : (1) mengkorelasikan antara dua indikator; (2) menambah hubungan antara indikator dan variabel laten; (3) merubah indikator dari suatu variabel laten; (4) merubah jalur path dari model tersebut. Namun dalam penelitian ini hal itu tidak perlu dilakukan karena model awal memang telah ditentukan dan penelitian ini hanya bertujuan untuk mengkonfirmasi model yang telah dibuat.