

THE EFFECT ORGANIZATIONAL SUPPORT, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATION CLIMATE ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN CV. ANDORA SEMARANG

By :

Angga Indra Iskandar Alfa

Nim EM 10.1.0399

Dosen Pembimbing :

Andi Tri Haryono SE, MM

Aziz Fathoni SE, MM

ABSTRACT

This study aims to determine whether transformational leadership, organizational climate, organizational support, influence on customer satisfaction impacting on the productivity performance of the production employees CV Andora Semarang. This research was conducted by questionnaire to 84 respondents production employees Andora Semarang CV obtained by using non-probability sampling techniques. This type of sampling is purposive sampling. Methods of data analysis in this study are: validity and reliability, the classical assumption test, multiple regression analysis, hypothesis testing with t test and F test, and test analysis of the coefficient of determination (R^2). Based on the analysis of test results, obtained by the regression equation as follows: $Y = 0.286 + 0.473 X_1 + 0.212 X_3$ Variable transformational leadership has the effect of 0.286 to customer satisfaction, then the organization of climate variables have an influence on the productivity performance of 0.473, and 0.212 for the support of influential organizations on productivity performance. Pengujian hypotheses were performed using t test showed that these variables over the leadership transformational (x_1), organizational climate (x_2), organizational support (x_3), positive and significant impact on the Productivity Performance (y_1). Further testing of the F test conducted showed that the variables transformational leadership, organizational climate, support worthy organizations to test the performance of productivity variable as the dependent variable, Adjusted R Square shows that transformational leadership, organizational climate, organizational support, in explaining the variation in the dependent variable productivity performance amounted to 80.8% and the remaining 20% is influenced by other variables.

Keywords: *Transformational Leadership , Organizational Climate, Organizational Support and Productivity Performance*

**PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI , KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN BAGIAN
PRODUKSI PADA CV. ANDORA SEMARANG**

Oleh :

Angga Indra Iskandar Alfa

NIM EM. 10.1.0399

Dosen Pembimbing

Andi Tri Haryono SE, MM

Aziz Fathoni SE, MM

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dukungan organisasi, berpengaruh terhadap Kepuasan Pelanggan yang berdampak pada produktivitas kinerja pada karyawan bagian produksi CV Andora Semarang. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuesioner terhadap 84 responden karyawan bagian produksi CV Andora Semarang yang diperoleh dengan menggunakan teknik *non-probability sampling*. Jenis sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah: uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, uji hipotesis dengan uji t dan uji F, serta uji analisis koefisien determinasi (R^2). Berdasarkan hasil uji analisis, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut: $Y = 0,286 X_1 + 0,473 X_2 + 0,212X_3$. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh sebesar 0,286 terhadap kepuasan pelanggan, kemudian variabel iklim organisasi memiliki pengaruh sebesar 0,473 terhadap produktivitas kinerja, dan dukungan organisasi berpengaruh sebesar 0,212 terhadap produktivitas kinerja. Pengujian hipotesis yang dilakukan menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas yakni kepemimpinan transformasional (x_1), iklim organisasi (x_2), dukungan organisasi (x_3), berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kinerja (y_1). Pengujian selanjutnya yakni uji f yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dukungan organisasi layak untuk menguji variabel produktivitas kinerja sebagai variabel dependen, *Adjusted R Square* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dukungan organisasi, dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen produktivitas kinerja adalah sebesar 80,8% dan sisanya sebesar 20% dipengaruhi oleh variabel lain.

Kata kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, Dukungan Organisasi, dan Produktivitas Kinerja*

1. Pendahuluan

Keberhasilan dari suatu perusahaan dalam mencapai kemajuan tergantung pada kemampuannya untuk mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tersebut. Keberadaan sumber daya manusia sangat penting dalam mendukung operasional dan aktivitas instansi sesuai dengan kompetisi global, oleh karenanya sangat beralasan kalau banyak instansi berorientasi mengembangkan kemampuan sumber daya manusianya secara optimal, karena akan berdampak pada produktivitas karyawannya.

Produktivitas yang baik adalah produktivitas yang optimal, yaitu produktivitas yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan dikatakan buruk jika sebaliknya (Masrukhin dan Waridin, 2006:73). Penilaian kinerja terhadap karyawan perlu dilakukan oleh suatu perusahaan. Penilaian kinerja (performance evaluation) yaitu proses untuk mengukur atau mengevaluasi hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi (Rivai, 2003:65). Dengan kata lain penilaian kinerja ditentukan oleh hasil kegiatan sumberdaya manusia (SDM) dengan standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya.

CV. Andora Semarang yang menjadi objek penelitian ini berlokasi di Jalan Mangkang Raya Selatan Blok VII Semarang, adalah sebuah perusahaan yang memproduksi garment berupa shirt, t-shirt, blouse dan sweater yang dipasarkan dengan merk yang berbeda, yaitu CHICK dan EMBA. Perbedaan label nama ditujukan untuk kepentingan pemasaran produk, dimana untuk label CHICK untuk konsumen menengah ke bawah, sedangkan produk yang diberi label EMBA ditujukan untuk pangsa pasar menengah ke atas. Perusahaan yang berdiri pada 17 Juni 2003 ini berkembang dengan pesat, dimana perusahaan ini tidak hanya memasarkan produknya di dalam negeri, namun juga melakukan ekspor ke beberapa negara seperti Malaysia, Singapura dan Brunei.

CV. Andora Semarang dalam upayanya untuk tetap eksis di tengah persaingan ketat bisnis di bidang garment dengan perusahaan pesaingnya senantiasa berupaya mempertahankan quantity dan quality dalam memenuhi order dari para buyers. Namun ternyata upaya tersebut mengalami beberapa kendala yang sangat merugikan pihak perusahaan, karena kinerja karyawan bagian produksi yang berjumlah 84 orang belum seluruhnya menunjukkan kinerja optimal yang tercermin dari kenyataan dilapangan bahwa masih ada karyawan yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas, banyak karyawan yang masih suka mengobrol daripada menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kondisi inidirasa kurang efektif dan berdampak pada kinerja dan kedisiplinan kerja bagian produksi.

Indikasi dari rendahnya kinerja karyawan bagian produksi tersebut tampak nyata dari data absensi kehadiran kerja yang mengalami penurunan selama tiga tahun terakhir ini (tabel 1.1) serta tabel realisasi volume produksi yang dihasilkan oleh CV. Andora Semarang selama 3 tahun terakhir (tabel 1.2).

Tabel 1.1
Presensi Karyawan Bagian Produksi
CV. Andora Semarang
Tahun 2011-2013

No	Bulan	Jml Kar y	Jumlah Kehadiran Karyawan					
			2011		2012		2013	
			Absolut	%	Absolut	%	Absolut	%
1.	Januari	84	84	100	80	96	78	93
2.	Pebruari	84	84	100	78	93	74	88
3.	Maret	84	81	96	80	95	72	86
4.	April	84	80	95	78	93	76	91
5.	Mei	84	80	95	78	93	80	95
6.	Juni	84	81	97	78	93	75	90
7.	Juli	84	79	94	76	91	78	93
8.	Agustus	84	79	94	80	95	73	86
9.	September	84	82	98	80	95	75	90
10.	Oktober	84	81	97	81	96	78	93
11.	Nopember	84	81	97	76	91	77	91
12.	Desemeber	84	75	90	75	90	73	86
Rata-rata			96	96	93	93	90	90

Sumber : CV. Andora Semarang, 2014

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat presensi karyawan bagian produksi di CV. AndoraSemarang selama tiga tahun dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 berturut-turut telah mengalami penurunan, dimana besarnya tingkat presensi masing-masing adalah 96 persen, 93 persen dan 90 persen. Tingkat ketidakhadiran karyawan yang melebihi 3% per tahun menunjukkan bahwa kinerja karyawan di suatu perusahaan masih rendah (Edwin B. Flippo, 2006:99)

Selain presensi karyawan bagian produksi, maka volume produksi yang dihasilkan oleh CV. Andora Semarang juga menunjukkan adanya penurunan kinerja karyawan bagian produksi selama lima tahun berturut-turut, dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2013.

Tabel 1.2
Realisasi Volume Produksi
CV. AndoraSemarang
Tahun 2009-2013

Tahun	Shirt (buah)		T-Shirt (buah)		Blues (buah)		Sweater (buah)	
	Quantity	%	Quantity	%	Quantity	%	Quantity	%
2011	762.039	-	690.233	-	645.423	-	739.005	-
2012	737.304	3,24	673.329	2,45	632.992	1,93	718.036	2,84
2013	720.007	2,34	653.227	2,98	616.685	2,58	687.574	4,12

Sumber : CV. AndoraSemarang, 2014

CV. Andora Semarang belum sesuai seperti yang diharapkan oleh pihak manajemen. Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa telah terjadi penurunan quantity produksi berbagai item produk yang dihasilkan oleh CV. Andora Semarang

Penurunan quantity produksi berbagai item produk yang dihasilkan oleh CV. Andora Semarang menunjukkan bahwa produktivitas karyawan bagian produksi masih rendah, sehingga tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dimana setiap tahun perusahaan menghendaki adanya kenaikan produksi sebesar 20 persen. Kenaikan produksi ini dikarenakan adanya kenaikan jumlah order yang diterima oleh

perusahaan dari buyers. Adanya penurunan quantity produksi ini menyebabkan CV. Andora Semarang tidak dapat memenuhi order dari beberapa buyers.

Diduga rendahnya kinerja karyawan bagian produksi di CV Andora Semarang dilatarbelakangi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang tepat dengan kondisi para karyawannya dan tingkat kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh atasan selama ini terkesan otoriter dan kurang kooperatif dengan bawahan, atasan tidak mau mendengarkan aspirasi dari bawahan dan rasa empati terhadap karyawan masih rendah.

Sedangkan mengenai kompensasi yang telah diberikan selama ini kepada karyawan masih belum sesuai dengan harapan karyawan, disamping itu masih sering terjadi keterlambatan dalam pembayaran gaji karyawan, uang lembur yang diberikan kurang sesuai dengan ketentuan ketenaga kerjaan yang berlaku.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya manajemen CV. Andora Semarang untuk meningkatkan produktivitas karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

2. Telaah Pustaka

2.1. Dukungan Organisasi

Perlakuan-perlakuan dari organisasi yang diterima oleh karyawan ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari pegawai atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka (valuation of employees contribution) dan perhatian organisasi pada kehidupan mereka (care about employees. well-being) (Eisenberger, et all. 2006:64).

Dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (valuation of employees. contribution) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (care about employees. well-being). Setiap individu (karyawan) memandang bahwa kerja yang dilakukannya merupakan suatu investasi dimana mereka akan memberikan waktu, tenaga, dan usaha untuk memperoleh apa yang mereka inginkan (Randal et all., 2009).

2.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional ini berpusat pada asumsi bahwa pemimpin dapat mengubah keyakinan, asumsi dan perilaku karyawan dengan menarik pentingnya kolektif atau hasil organisasi.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional pada awalnya dibedakan dari model kepemimpinan transaksional yang mengandalkan kepentingan pribadi sebagai dasar memotivasi para karyawannya (Bas dan Riggio, 2006:79).

Kepemimpinan transformasional untuk membandingkan tingkat kebutuhan karyawan, untuk mendorong mereka melihat lebih jauh dan fokus pada kebutuhan organisasi. Kepemimpinan jenis ini diharapkan dapat membentuk perilaku karyawan melalui tiga proses psikologis (Bass et.al, 2003:208), antara lain adalah :

a).Pemimpin transformasional mengarahkan dan mengilhami upaya karyawan dengan meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya nilai-nilai organisasi dan hasil. Proses ini menuntut

pemimpin untuk menciptakan visi, misi dan tujuan antara karyawan, memberikan keyakinan dan arah ke masa depan organisasi.

b) Pemimpin transformasional menginspirasi karyawan sebagai sumber pengaruh ideal, berfungsi sebagai model peran dan membangun kepercayaan diri dan kebanggaan karyawan dalam organisasi.

c) Pemimpin transformasional membantu karyawan mencapai misi tersebut dengan merangsang intelektual mereka untuk menantang asumsi lama tentang masalah organisasi dan praktek.

Dalam Rafferty dan Griffin (2004:330), pemimpin transformasional memotivasi para karyawan untuk mencapai kinerja di luar harapan dengan menstransformasikan sikap, kepercayaan dan nilai-nilai para karyawan agar memperoleh kepatuhan.

Bass (2003:211) mengidentifikasi beberapa sub dimensi dari beberapa kepemimpinan transformasional, antara lain : visi, komunikasi inspirasional, stimulasi intelektual, kepemimpinan suportif dan pengenalan personal. Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal (kharisma), inspirasi, stimulasi intelektual atau pertimbangan individual. Hal ini mengangkat tingkat kematangan karyawan dan cita-cita atau kemauan untuk berprestasi, aktualisasi diri dan kesejahteraan orang lain, organisasi dan masyarakat.

Pengaruh ideal dan gaya kepemimpinan inspirasional ditampilkan bila pemimpin membayangkan masa depan yang diinginkan, mengartikulasikan bagaimana hal itu dapat tercapai, menetapkan contoh untuk diikuti, menetapkan standar kinerja yang tinggi dan menunjukkan tekad dan keyakinan. Stimulasi intelektual ditampilkan ketika pemimpin membantu karyawan untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif.

Pertimbangan individual ditampilkan, ketika para pemimpin memperhatikan kebutuhan pengembangan karyawan. Tugas delegasi pemimpin sebagai kesempatan untuk pertumbuhan.

2.3. Iklim Organisasi

Organisasi yang dipandang sebagai suatu sistem sosial, dalam perjalanannya selalu dipengaruhi oleh lingkungannya, baik internal maupun eksternal. Davis dan Newstorm (2001:72) mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam, dimana para anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka.

Menurut R.A. Stringer (2007,46) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Davis dan Newstorm (2001:51) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

2.4. Produktivitas kerja

Pengertian Produktivitas Kerja menurut Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo (1995:281) produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan jasa) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, tanah, energi, dan sebagainya) yang dipakai untuk menghasilkan hasil tersebut.

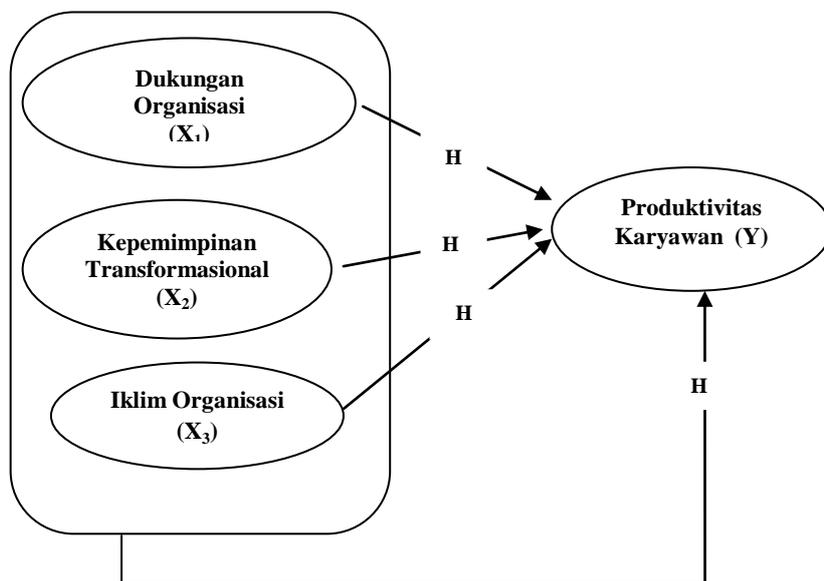
Sedangkan George J. Washinis (Rusli Syarif,1991:1) memberi pendapat bahwa "Produktivitas mencakup dua konsep dasar yaitu daya guna dan hasil guna. Daya guna menggambarkan tingkat sumber-sumber manusia, dana, dan alam yang diperlukan untuk mengusahakan hasil tertentu, sedangkan hasil guna menggambarkan akibat dan kualitas dari hasil yang diusahakan

Menurut profesor Luis Sabourin (Rusli Syarif,1991:1) adalah "Rumusan tradisional dari produktivitas total tidak lain adalah ratio dari apa

yang dihasilkan terhadap saluran apa yang digunakan untuk memperoleh hasil tersebut.

Menurut Mukiyat (1998:481) bahwa produktivitas kerja biasanya dinyatakan dengan suatu imbalan dari hasil kerja rata-rata dalam hubungannya dengan jam kerja rata-rata dari yang diberikan dengan proses tersebut

2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis



2.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap penelitian yang kebenarannya harus diuji secara empiris (Moh. Nazir, 2003:75). Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan bagian produksi pada CV.Andora Semarang.

H₂ : Dukungan kerja berpengaruh positif terhadap Produktivitas karyawan bagian produksi pada CV. Andora Semarang.

H₃ : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap Produktivitas karyawan bagian produksi pada CV.Andora Semarang.

H₄ : Kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan iklim organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan bagian produksi pada CV. Andora Semarang.

3. Metode Penelitian

3.1 Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Husein Umar, 2003:43) :

- a). Variabel bebas (*independent*), dalam penelitian ini adalah Dukungan Organisasi (X_1), Kepemimpinan Transformasional (X_2) dan Iklim Organisasi (X_3).
- b). Variabel terikat (*dependent*), dalam penelitian ini adalah Produktivitas (Y).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan wilayah, individu, obyek, gejala atau peristiwa untuk mana generalisasi suatu kesimpulan dikenakan (Sutrisno Hadi, 2003:57). Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CV. Andora Semarang pada bagian produksi yang berjumlah 84 orang.

Sampel dapat didefinisikan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan dianggap bisa mewakili populasi (Suharsimi Arikunto, 2003:67).

Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini ditentukan melalui metode *Sensus*, dimana semua populasi diambil menjadi sampel (Sutrisno Hadi, 2003). Dimana respondennya adalah karyawan bagian produksi CV. Andora Semarang yang berjumlah 84 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Dalam penulisan skripsi ini jenis data yang digunakan adalah data subyek. Menurut Ferdinand (2006: 34) mengemukakan bahwa data subyek merupakan jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Dalam hal ini data yang digunakan adalah dari hasil

jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dalam wawancara, baik secara lisan maupun tertulis.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain meliputi kuesioner, wawancara dan observasi (Husein Umar, 2003:46).

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan antara lain adalah uji instrumen (validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik (multikolonieritas), heteroskedastisitas dan normalitas data, uji regresi linier berganda, uji hipotesis (uji t dan uji F) dan koefisien determinasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat pengukur dapat mengungkapkan konsep gejala/ kejadian yang diukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*.

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Alpha.

Pengujian validitas dan reliabilitas selengkapannya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

No	Variabel/Indikator	Korelasi	R Tabel	Keterangan
1	Dukungan Organisasi			
	1	0,716	0,197	Valid
	2	0,709	0,197	Valid
	3	0,550	0,197	Valid
	4	0,749	0,197	Valid
2	Kepemimpinan Transformasional			
	1	0,287	0,197	Valid
	2	0,785	0,197	Valid
	3	0,675	0,197	Valid
	4	0,567	0,197	Valid
	5	0,664	0,197	Valid
3	Iklim Organisasi			
	1	0,361	0,197	Valid
	2	0,401	0,197	Valid
	3	0,269	0,197	Valid
	4	0,720	0,197	Valid
	5	0,550	0,197	Valid
	6	0,426	0,197	Valid
4	Produktivitas Kinerja			
	1	0,584	0,197	Valid
	2	0,347	0,197	Valid
	3	0,602	0,197	Valid
	4	0,251	0,197	Valid
	5	0,345	0,197	Valid

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi

yang lebih besar dari $r_{table} = 0,197$ (nilai r tabel untuk $n=84$). Sehingga semua indikator tersebut adalah valid.

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas ini adalah dengan menggunakan rumus Alpha.

Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada tabel 4.2 berikut

Tabel 4.2 Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
Dukungan Organisasi	0,775	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,719	Reliabel
Iklim Organisasi	0,621	Reliabel
Produktivitas Kinerja	0,624	Reliabel

Hasil uji reliabel tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

4.2 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat korelasi antara beberapa atau semua variabel bebas (Gujarati, 2003). Hasil perhitungannya terdapat pada tabel 4.3

Tabel 4.3 Pengujian Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
Dukungan Organisasi	0,09	5,786
Kepemimpinan Transformasional	0,00	1,573
Iklim Organisasi	0,006	4,629

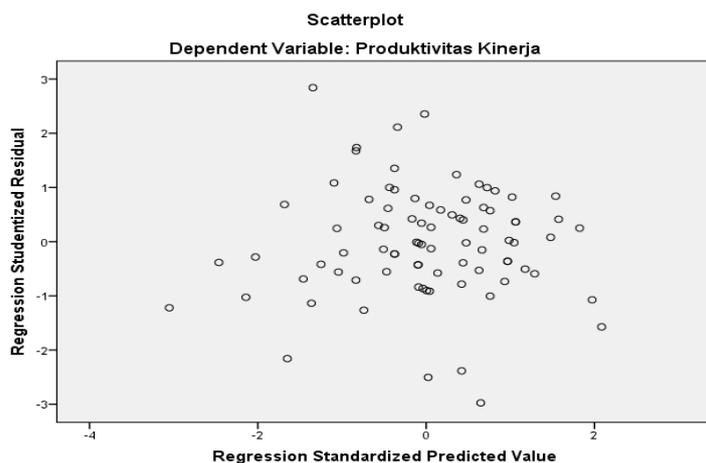
Berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui bahwa nilai VIF semua variabel bebas jauh di

bawah 10, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas dalam data serta nilai *tolerance* menunjukkan semua variabel bebas memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 95%. Dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

b. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi adanya heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:125).

Gambar 4.1



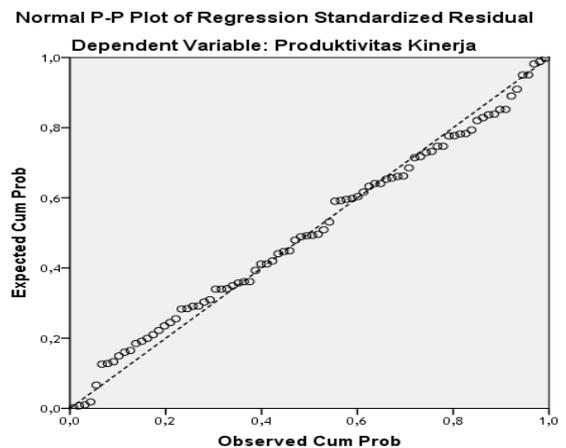
Gambar *scatterplot* di atas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak beraturan serta tidak membentuk pola tertentu yang jelas, maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terjadi adanya heterokedastisitas, dengan demikian model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel terikat dalam penelitian ini (Y), yaitu produktivitas.

c. Uji Normalitas

Normalitas atas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan data (titik) pada *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel terikat.

Gambar 4.2

Grafik Normal P-Plot



Grafik normal plot pada gambar 4.2 tampak bahwa titik-titik menyebar berhimpit di sekitar garis diagonal pada *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual*, serta penyebarannya mendekati garis diagonal. Kondisi ini menunjukkan bahwa residual terdistribusi secara normal, maka model regresi memenuhi uji normalitas.

4.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional, dan iklim organisasi) terhadap variabel terikat (Produktivitas karyawan).

Tabel 4.4
Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,228	2,398		1,293	0,026
1 Dukungan Organisasi	0,361	0,280	0,286	4,099	0,021
1 Kepemimpinan Transformasional	0,528	0,129	0,473	4,375	0,000
1 Iklim Organisasi;	0,196	0,183	0,212	1,072	0,028

Dependent Variable: Produktivitas Kinerja

Persamaan regresi dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, dan iklim organisasi terhadap produktivitas adalah : $Y = 0,286 X_1 + 0,473 X_2 + 0,212 X_3$

4.4 Pengujian Hipotesis

Analisis regresi berganda yang telah dilakukan diperoleh koefisien regresi nilai t hitung dan tingkat signifikansi sebagaimana ditampilkan pada tabel 4.5

Tabel 4.5
Uji Hipotesis

Model	T	Sig.
Dukungan Organisasi terhadap Produktivitas Kinerja	2,293	0,026
Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kinerja	4,099	0,021
Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kinerja	4,375	0,000

4.5 Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Produktivitas (H₁)

Hasil pengujian diperoleh nilai t hitung untuk variabel LMX terhadap kinerja menunjukkan nilai t hitung = 1,293 dengan signifikansi 0,026. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, nilai signifikansi 0,026 lebih kecil dari 0,05. Dengan arah koefisien positif, dengan demikian diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Dukungan Organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikansi terhadap Produktivitas Kinerja pegawai dapat diterima. Hipotesis 1 diterima.

4.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas (H₂)

Hasil pengujian diperoleh nilai t hitung untuk variabel LMX terhadap kinerja menunjukkan nilai t hitung = 4,099 dengan signifikansi 0,021. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, nilai signifikansi 0,021 lebih kecil dari 0,05. Dengan arah koefisien positif, dengan demikian diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikansi terhadap Produktivitas pegawai dapat diterima. Hipotesis 2 diterima.

4.7 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Produktivitas (H₃)

Hasil pengujian diperoleh nilai t hitung untuk variabel LMX terhadap kinerja menunjukkan nilai t hitung = 4,375 dengan signifikansi 0,000. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan arah koefisien positif, dengan demikian diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikansi terhadap Produktivitas

Kinerja pegawai dapat diterima. Hipotesis 3 diterima.

4.8 Uji Kelayakan Model Uji F

Uji F digunakan untuk melakukan pengujian variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya.

Tabel 4.6
Hasil Uji F Model Pertama ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	251,559	3	83,853	12,774	,000 ^b
	Residual	525,144	80	6,564		
	Total	776,702	83			

- Dependent Variable: Produktivitas Kinerja
- Predictors: (Constant), Dukungan Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi

Berdasarkan hasil uji F model pertama didapatkan nilai untuk Y sebesar 12,774 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka model regresi yang digunakan sudah fit.

4.9 Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2001). Nilai koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel sebagai berikut

Tabel 4.7
Hasil Uji Determinasi model pertama
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,569 ^a	,812	,808	2,56209

- Dependent Variable: Produktivitas Kinerja

- Predictors: (Constant), Dukungan Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai Adjusted R Square adalah sebesar 0,808. Hal ini menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi berpengaruh sebesar 80,8 persen terhadap Produktivitas Pegawai. Dengan demikian 19,2 persen sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar ketiga variabel independen dalam penelitian ini.

5. Penutup

Berdasarkan hasil analisis data serta pembahasan yang telah dilakukan tentang pengaruh dukungan organisasional, kepemimpinan transformasional, iklim organisasi terhadap produktivitas karyawan bagian produksi pada CV Andora Semarang, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel iklim organisasi memberikan pengaruh terbesar terhadap produktivitas karyawan bagian produksi pada CV. Andora Semarang sebesar 4,375 bila dibandingkan dengan variable penelitian lainnya, seperti dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional, dimana koefisien regresi arahnya positif dan nilainya sebesar 43,75 persen.
2. Berdasarkan hasil hipotesis, baik secara individual (uji t) dan simultan (uji F), maka diperoleh hasil sebagai berikut :
 - a. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan bagian produksi pada CV. Andora Semarang dapat diterima, karena nilai t hitung $2,293 > t$ tabel $1,9935$ (*two tailed*) dan nilai sig. hitung $0,000 < \alpha = 0,025$ dan bertanda positif.
 - b. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan bagian produksi pada CV. Andora Semarang dapat diterima, karena nilai t hitung $4,099 > t$ tabel $1,9935$ (*two tailed*) dan nilai sig. hitung $0,002 < \alpha = 0,021$ dan bertanda positif.
 - c. Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan bagian produksi pada CV. Andora Semarang dapat diterima,

karena nilai t hitung $4,375 > t$ tabel $1,9935$ (*two tailed*) dan nilai sig. hitung $0,000 < \alpha = 0,00$ dan bertanda positif.

3. Nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) adalah 0.793, dimana nilai tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas dalam penelitian ini gaya kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, dan iklim organisasi secara simultan mampu menjelaskan varians variabel terikatnya, yaitu produktivitas karyawan bagian produksi pada CV. Andora Semarang sebesar 80.8 persen, dimana sisanya yaitu sebesar 19.2 persen dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini, seperti motivasi, dukungan organisasi dan *reward* (Robbins, 2006:89).

Saran

Berdasarkan hasil analisa serta kesimpulan yang ada, maka penulis mengajukan beberapa masukan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen CV. Andora Semarang untuk meningkatkan kinerja karyawan yang bekerja di bagian produksi, antara lain dengan cara :

1. Manajemen CV. Andora Semarang sebaiknya mempertimbangkan agar gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh atasan disesuaikan dengan kondisi kerja dari para karyawan bagian produksi pada CV. Andora Semarang, variable kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terbesar terhadap produktivitas karyawan bagian produksi pada CV Andora Semarang. Diharapkan dengan kepemimpinan transformasional yang sesuai dengan kondisi karyawan, maka akan dapat memotivasi karyawan agar bekerja dengan penuh semangat, dimana hal ini akan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja karyawan. Caranya adalah :

- a. Pimpinan CV. Andora Semarang harus dapat menunjukkan karakter kepemimpinan yang memberikan dampak positif bagi para karyawannya agar bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
 - b. Pimpinan harus mampu memotivator para karyawan melalui karisma dan cara pandangnya untuk bekerja dengan semangat tinggi demi kemajuan perusahaannya.
 - c. Pimpinan dalam menjalankan kebijakannya senantiasa berorientasi pada kepentingan karyawan, karena karyawan merupakan asset yang paling berharga bagi perusahaan.
2. Manajemen CV. Andora Semarang sebaiknya mengupayakan untuk mengembangkan iklim organisasi yang memberi dampak positif bagi peningkatan kinerja karyawannya serta melakukan penyaringan terhadap budaya organisasi yang memberikan dampak yang buruk bagi karyawannya.
3. Manajemen CV. Andora Semarang sebaiknya berupaya untuk meningkatkan dukungan organisasional bagi para karyawannya, hal ini dapat dilakukan dengan cara :
- a. Menerapkan peraturan-peraturan perusahaan dengan tegas
 - b. Adanya pembagian tugas dan pekerjaan yang jelas disesuaikan dengan *job discription* dari masing-masing bagian, sehingga tidak terjadi ketumpang tindihan peranan.
 - c. Adanya sanksi bagi karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap peraturan-peraturan perusahaan tanpa pandang bulu.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M & Avolio, 1993, *Transformational Leadership and Organizational Culture*, Public Administration Quarterly
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I Jung & Y. Berson (2003),” *Predicting Unit Performance by assessing transformational and transactional leadership*”, Journal of Applied Psychology, Vol.88, No. 2, pp. 207-218
- Davis K, Newstrom JW, 2001. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 1, Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ghozali, Imam, 2003, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Eisenberger, R., Robin Huntington, Steven Hutchison and Debora Soa, 1986, *Perceived Organizational Support*, Journal of Applied Psychology, Vol.71 (3), p.500-507
- Masrukhin dan Waridin. 2006. “*Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap kinerja Pegawai*”. EKOBIS, Vol.7, No. 2, Juni 2006, 197-209.
- Umar, Husein, 2003, *Metode Riset Prilaku Organisasi*, Jakarta: Gramedia.
- Moh. Nazir, 2003, *Metode Penelitian*, Cetakan Kelima, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Setyowati, Penny. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Tesis Undip. Tidak dipublikasi.
- Rivai Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Murai Kencana, Jakarta