

**PENGARUH ORIENTASI TUJUAN KARYAWAN PADA  
KINERJA KERJA DENGAN HUBUNGAN ATASAN-BAWAHAN  
SEBAGAI PEMEDIASI**

**(Studi pada Karyawan PT. Widya Duta Grafika Surakarta)**



Diajukan Guna Melengkapi Tugas – Tugas dan Memenuhi  
Syarat – Syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Sebelas Maret  
Surakarta

Oleh :

**BANGUN AJI SANTOSO**

**F 0205051**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET  
SURAKARTA**

**2009**

## **B A B I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam setiap organisasi. Yang menjadikan sumber daya manusia penting untuk diperhatikan adalah bahwa dalam setiap pengelolaan organisasi terutama sumber daya yang dimiliki seperti modal, teknologi, sarana/prasarana, material dan sebagainya membutuhkan keahlian dan ketrampilan dari masing-masing sumber daya manusia yang ada. Manusia memiliki kemampuan untuk menciptakan, mengelola dan mengembangkan sesuatu yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai dan memenuhi kebutuhan yang ada. Dalam suatu organisasi, karyawan sebagai sumber daya manusia yang menjadi motor penggerak untuk mencapai tujuan organisasi.

Sebagai asset yang penting bagi organisasi, pengelolaan sumber daya manusia tentunya menjadi prioritas utama bagi keberlangsungan suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi tentunya tidak lepas dari keterlibatan setiap karyawan. Kinerja karyawan akan berpengaruh pada kinerja organisasi, maka jika sebuah organisasi ingin meningkatkan kinerjanya perlu untuk memperhatikan segala aspek yang dapat mempengaruhi kinerja dari para karyawannya. Beberapa aspek yang berpengaruh dalam kinerja karyawan diantaranya adalah orientasi tujuan serta pola perilaku dari karyawan itu sendiri.

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kinerja individu dan kepuasan individu bergantung pada dengan orientasi tujuan (*goal orientation*) yang dimiliki individu (dalam Janssen & Van Yperen, 2004). Melalui orientasi tujuan akan tercipta suatu kerangka persepsi kognitif individu mengenai pendekatan, interpretasi, dan respon terhadap permasalahan yang

akan dihadapi (dalam Janssen & Van Yperen, 2004). Tujuan penting bagi individu untuk memiliki suatu tujuan (*goal setting*) menurut Richard K. (2005) adalah pertama, meningkatkan motivasi; kedua, memberikan semangat untuk mengembangkan keahlian baru sehingga mampu meningkatkan performa; ketiga, membantu untuk memfokuskan diri untuk bisa mencapai keberhasilan. Orientasi tujuan mengarah pada suatu pola keyakinan saling terintegrasi yang berperan dalam pendekatan yang dilakukan individu untuk mencapai keberhasilan pada setiap aktivitasnya, seperti strategi pemecahan masalah, ketekunan, dan upaya untuk lebih efektif (dalam Gardner, 2006). *Goal orientation* terbagi menjadi dua dimensi yakni *mastery orientation* dan *performance orientation*. *Mastery orientation* menekankan pada pengembangan kompetensi, peningkatan ketrampilan serta upaya melakukan yang terbaik. Pada *performance orientation* lebih cenderung untuk pembuktian keunggulan diri dibandingkan individu lain (Janssen & Van Yperen, 2004).

Pada satu sisi yang lain, orientasi tujuan baik *mastery* maupun *performance* yang menjadi dasar perilaku individu akan berhubungan dengan performa kerja individu. Salah satu performa kerja yang dinilai adalah *in-role job performance*, yakni performa pada pekerjaan (Lee, Hui, Tinsley dan Niu, 2006). Individu dengan *mastery orientation* cenderung untuk meningkatkan keahlian dan selalu mencari solusi dalam menyelesaikan persoalan dalam pekerjaannya, sehingga mereka mampu memenuhi bahkan melebihi standar perusahaan dalam performa pekerjaan mereka (Janssen & Van Yperen, 2004). Sedangkan individu dengan *performance orientation* cenderung melihat tuntutan pekerjaan sebagai standar kompetitif yang memotivasi mereka untuk berupaya lebih baik dibandingkan orang lain dan mendapatkan penilaian performa yang baik dari perusahaan. Dengan demikian kedua orientasi

tujuan tersebut diyakini berpengaruh pada *in-role job performance* yang ditunjukkan karyawan (Janssen & Van Yperen, 2004).

Menurut Janssen & Van Yperen (2004), orientasi tujuan juga mempengaruhi bagaimana karyawan melakukan pendekatan, pemahaman, dan membangun hubungan dengan atasan mereka. Karyawan dengan *mastery orientation* cenderung membangun kualitas hubungan yang tinggi dengan atasan, karena keinginan mereka untuk mengembangkan keahlian maka mereka perlu mencari orang yang dianggap ahli. Dalam hubungannya dengan pekerjaan, atasan merupakan sumber pengetahuan yang dapat dijadikan pedoman untuk memecahkan persoalan dalam pekerjaan. Karyawan akan senantiasa membangun komunikasi dengan atasan, membantunya mencari solusi atau sekedar berdiskusi tentang pengalaman dalam menghadapi persoalan. Sebaliknya, karyawan dengan *performance orientation* cenderung membatasi atau mengurangi hubungan dengan atasan mereka, dimana mereka menganggap kompetensi yang dimiliki atasan jauh di atas mereka. Karyawan yang berorientasi pada pembuktian keunggulan diri akan merasa kesulitan untuk mengungguli atau menunjukkan kelebihan ketika berhubungan dengan atasan. Hal tersebut disebabkan karena individu yang *perform-oriented* menganggap sifat yang dimiliki seseorang adalah tetap dan merupakan bakat yang ada dalam diri seseorang (dalam Janssen & Van Yperen, 2004). Kondisi tersebut memberikan gambaran bahwa orientasi tujuan memiliki pengaruh terhadap kualitas hubungan antara bawahan dan atasan.

Penelitian Janssen & Van Yperen (2004) juga mengemukakan hubungan antara kualitas hubungan atasan bawahan sebagai suatu mekanisme hubungan yang memediasi hubungan antara orientasi tujuan, performa kerja, dan kepuasan kerja. Dengan adanya kualitas hubungan yang baik antara atasan dan bawahan akan memfasilitasi bawahan untuk

meningkatkan dan mengembangkan kompetensi yang dimiliki sehingga membantu karyawan untuk menunjukkan performa pekerjaan yang baik.

Pengalaman di dalam perusahaan memberikan gambaran bahwa umumnya perusahaan menilai kinerja karyawan dari hasil pekerjaan yang dilakukan. Jika hasil pekerjaan memuaskan maka kinerja karyawan dikatakan baik atau sebaliknya jika tidak memuaskan maka berarti kinerja karyawan masih belum optimal. Dengan memperhatikan hal tersebut, tentunya perusahaan perlu mengetahui apa penyebabnya. Salah satunya dengan mengetahui orientasi tujuan individu dalam bekerja. Individu dengan *mastery orientation* cenderung melakukan pengembangan diri dan keahlian serta memiliki ketekunan untuk bisa menyelesaikan persoalan yang dihadapi. Individu dengan *mastery orientation* juga aktif dalam membangun komunikasi dengan atasan baik secara formal maupun informal yang akan memudahkan individu dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan pengembangan diri, ketekunan, dan komunikasi yang aktif dengan atasan mampu menghasilkan performa yang lebih baik terutama pada *in-role job performance*. Sedangkan individu dengan *performance orientation* cenderung melihat kompetensi yang dimiliki sebagai bukti keunggulan. Mereka melakukan pekerjaan dengan menunjukkan performa yang optimal. *Performance orientation* membuat individu melatih keahlian yang diperlukan berulang kali hingga dapat dikuasainya sehingga membuat pekerjaan menjadi efisien dan dapat mengurangi terjadinya kesalahan dalam tugasnya. Individu dengan *performance orientation* umumnya memiliki hubungan yang formal dengan atasan. Hal ini membuat individu seringkali lamban dalam menyelesaikan tugasnya. Walaupun demikian, dengan menunjukkan performa pekerjaan yang optimal maka akan menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Mengutip dari hasil penelitian sebelumnya dalam penelitian Janssen & Van Yperen (2004), mengemukakan bahwa sampai saat ini tema mengenai kesadaran individu, pengaruh, dan perilaku yang berhubungan dengan kontrak kerja dan performa kerja dalam lingkungan kerja individu banyak mendominasi penelitian – penelitian sebelumnya. Namun sedikit yang memberikan gambaran bagaimana orientasi tujuan individu mempengaruhi cara pandang dan respon individu terhadap hubungan antar pribadi dalam mencapai performa kerja yang diharapkan. Pengetahuan mengenai *goal orientation* tiap karyawan akan membawa perubahan kebijakan SDM dalam perusahaan di masa yang akan datang terkait mengenai peningkatan kinerja karyawannya berdasarkan orientasi karyawan yang mendasari perilaku kerja masing-masing karyawan. Di samping itu, peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh *goal orientation* akan tetapi kualitas hubungan antara atasan – bawahan juga turut berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan karena adanya perhatian yang diberikan oleh atasan baik secara formal maupun informal dalam penyelesaian masalah atau hubungan kerja sehari-hari. Oleh karena itu, topik ini menarik untuk dikaji lebih dalam.

Adapun penelitian ini yang merupakan replikasi dari penelitian yang pernah dilakukan oleh Janssen & Van Yperen (2004) dimana dalam penelitian tersebut variabel yang diteliti adalah *goal orientation*, *leader-member exchange*, *job performance* dan *job satisfaction*. Dalam penelitian ini akan menggunakan variabel orientasi tujuan, hubungan atasan-bawahan, dan kinerja kerja. Penelitian ini akan menganalisis apakah orientasi tujuan karyawan dan kinerja kerja yang dihasilkan seorang karyawan memiliki keterkaitan dan seandainya memang ada, apakah keterkaitan tersebut dimediasi oleh hubungan atasan-bawahan.

Peneliti memilih karyawan pada PT. Widya Duta Grafika sebuah perusahaan percetakan sebagai obyek penelitian. Sebagai perusahaan yang sedang berkembang pesat, perusahaan dihadapkan juga pada masalah yang lebih kompleks. Dalam pengelolaan sumber daya manusia misalnya, tidak hanya terfokus pada peningkatan kinerja dengan paket kompensasi atau pelatihan saja. Tetapi, mungkin dengan cara memotivasi dan memfasilitasi karyawan agar mereka bisa berkinerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan juga merupakan alternatif yang dapat dipertimbangkan. Program pelatihan dan kebijakan kerja yang sesuai dengan orientasi tujuan karyawan akan memberikan motivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Disamping itu, karyawan juga membutuhkan sumber informasi yang bisa diperoleh dari atasan langsung maupun sumber lain. Maka peran atasan adalah memfasilitasi bawahan dengan memberikan kelonggaran dalam mencari informasi atau solusi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan mengembangkan potensi, memfasilitasi serta mendorong karyawan untuk mengeluarkan semua kemampuan secara maksimal akan menghasilkan performa kerja yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Maka untuk bisa melakukan hal tersebut, perusahaan harus tahu bagaimana karakteristik karyawan apakah termasuk tipe individu yang *mastery orientation* atau *performance orientation* dan bagaimana pola hubungan atasan-bawahan yang dibentuk dari kedua orientasi tersebut sehingga akan menghasilkan *in-role job performance* karyawan yang diharapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **Pengaruh Orientasi Tujuan Karyawan Pada Kinerja Kerja dengan Hubungan Atasan-Bawahan Sebagai Pemediasi : Studi pada Karyawan PT. Widya Duta Grafika Surakarta**



## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang yang telah dikemukakan, masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah *mastery orientation* berpengaruh positif pada *in-role job performance* ?
2. Apakah *performance orientation* berpengaruh positif pada *in-role job performance* ?
3. Apakah *mastery orientation* berpengaruh positif pada kualitas *leader – member exchange* ?
4. Apakah *performance orientation* berpengaruh negatif pada kualitas *leader – member exchange* ?
5. Apakah *leader – member exchange* memediasi pengaruh positif antara *mastery orientation* dan *in-role job performance* ?

## C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menguji pengaruh *mastery orientation* pada *in-role job performance* pada karyawan PT. Widya Duta Grafika.
2. Menguji pengaruh *performance orientation* pada *in-role job performance* pada karyawan PT. Widya Duta Grafika.
3. Menguji pengaruh *mastery orientation* pada kualitas *leader – member exchange* pada karyawan PT. Widya Duta Grafika.
4. Menguji pengaruh *performance orientation* pada kualitas *leader – member exchange* pada karyawan PT. Widya Duta Grafika.



5. Menguji pengaruh mediasi *leader – member exchange* dalam hubungan antara *mastery orientation* dan *in-role job performance* pada karyawan PT. Widya Duta Grafika.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Dari penelitian yang dilakukan bersama dengan perusahaan terkait, diharapkan penelitian ini bermanfaat bagi keilmuan dan bagi dunia usaha.

##### 1. Manfaat Keilmuan

- a. Pengembangan wawasan keilmuan dalam bidang Manajemen sumber daya manusia, terutama yang terkait dengan topik orientasi tujuan individu, *leader – member exchange*, dan kinerja
- b. Penerapan teori-teori ilmiah untuk menemukan solusi masalah yang dihadapi dunia kerja.

##### 2. Manfaat bagi Perusahaan

- a. Menjadi bahan masukan bagi perusahaan dalam memahami pengaruh orientasi tujuan terhadap *in-role job performance* dengan memperhatikan *leader – member exchange*.
- b. Menjadi bahan masukan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas hubungan atasan-bawahan dengan memperhatikan orientasi tujuan karyawan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. *Goal Orientation*

*Goal orientation* dipandang sebagai karakteristik personal yang bersifat stabil, yang dikembangkan dari “*self – theories*” mengenai sifat dan pengembangan atribut (seperti inteligensia, kepribadian, kemampuan dan ketrampilan) yang ada pada diri seseorang (dalam Janssen & Van Yperen, 2004). Mengutip dalam penelitian Gardner (2006), Ames mendefinisikan orientasi tujuan sebagai suatu pola keyakinan saling terintegrasi yang berperan dalam pendekatan yang dilakukan individu untuk mencapai keberhasilan pada setiap aktivitasnya, seperti strategi pemecahan masalah, ketekunan, dan upaya untuk lebih efektif. Richard K. (2005) mengemukakan bahwa penetapan tujuan (*goal setting*) memiliki peranan penting bagi individu yakni : pertama, meningkatkan motivasi; kedua, memberikan semangat untuk mengembangkan keahlian baru sehingga mampu meningkatkan performa; ketiga, membantu untuk memfokuskan diri untuk bisa mencapai keberhasilan.

*Goal orientation* dalam penelitian Janssen & Van Yperen (2004) diklasifikasikan menjadi dua, yaitu *mastery orientation* dan *performance orientation*. *Mastery orientation* berdasar pada keyakinan bahwa individu memiliki sifat yang dinamis dan dapat berubah sehingga individu dapat berusaha keras dalam meningkatkan kinerjanya (dalam Janssen & Van Yperen, 2004). Dengan kata lain *mastery orientation* menekankan pada pengembangan kompetensi, penguasaan ketrampilan serta upaya melakukan yang terbaik. Adapun *performance orientation* menurut Dweck (dalam Janssen & Van Yperen, 2004) berdasar pada keyakinan bahwa sifat yang dimiliki seseorang bersifat tetap dan merupakan bakat yang ada

dalam diri seseorang. Individu dengan *performance orientation* cenderung percaya bahwa bekerja keras tidak akan meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, individu tersebut melihat bahwa bekerja keras mengindikasikan lemahnya kompetensi yang dimiliki. *Performance orientation* dengan demikian terkait hasil yang dapat dicapai individu dibandingkan orang lain.

Janssen & Van Yperen (2004) mengemukakan bahwa berbagai penelitian terdahulu menunjukkan *mastery orientation* lebih menguntungkan pada kinerja yang meliputi cakupan tugas yang luas. Di sisi lain Janssen & Van Yperen juga menjelaskan penelitian – penelitian lain yang membuktikan bahwa *performance orientation* juga dapat memberikan keuntungan terutama dalam hubungannya dengan kinerja aktual. Dalam teori pencapaian tujuan, individu dengan *mastery orientation* atau *performance orientation*, keduanya sangat termotivasi untuk dapat mencapai standar kinerja mereka (Janssen & Van Yperen, 2004). Pada konteks kehidupan kerja dan organisasional, individu dengan *mastery orientation* atau *performance orientation* dapat berbeda dalam aspek kinerja yang menjadi fokus mereka. Individu yang memiliki fokus tujuan *mastery* akan berusaha mengembangkan kompetensi dan ketrampilan yang dimiliki sehingga akan menghasilkan kinerja lebih baik. Sedangkan individu yang memiliki fokus tujuan *performance* menekankan pada keinginan untuk lebih unggul dari individu lain dengan menunjukkan performa yang optimal dalam melakukan tugasnya. *Performance orientation* membuat individu melatih keahlian yang diperlukan berulang kali hingga dapat dikuasai. Individu dengan sifat ini menganggap pengembangan kompetensi dan ketrampilan semata-mata ditujukan untuk pencapaian superioritas.

McCollum & Kajs (2007) membagi orientasi tujuan ke dalam empat model yakni, *mastery-approach*, *performance-approach*, *mastery-avoidance*, dan *performance-avoidance*. Masing-masing memiliki karakteristik yang berbeda. Dalam penelitian McCollum & Kajs

(2007) dikemukakan bahwa *Mastery-approach* memiliki karakteristik untuk mengembangkan kompetensi dan memperluas pengetahuan serta pemahaman melalui usaha pembelajaran. *Performance-approach* memiliki karakteristik untuk memperoleh penilaian kompetensi yang unggul dibandingkan orang lain. Sebaliknya, cenderung untuk menghindari tugas-tugas yang tidak memiliki nilai kompetensi merupakan karakteristik *mastery-avoidance* (dalam McCollum & Kajs, 2007). Sedangkan pada *performance-avoidance* cenderung untuk menghindari penilaian kompetensi yang negatif dibandingkan orang lain (dalam McCollum & Kajs, 2007). Dengan demikian *approach-orientation* lebih memiliki atribut positif dibandingkan *avoidance-orientation* pada orientasi individu.

## **B. Kinerja Kerja (*Performance*)**

### **1. Definisi Kinerja**

Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan akumulasi kinerja individu di dalamnya, sehingga keberhasilan kinerja individu menentukan keberhasilan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja sering diartikan sebagai suatu keberhasilan kerja yang dapat dicapai. Vroom (dalam As'ad, 1998) mendefinisikan kinerja individu sebagai tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan menurut Porter dan Lawler (dalam As'ad, 1998), kinerja adalah sejauh mana keberhasilan prestasi yang diperoleh seseorang dari perbuatannya.

Mathis & Jackson (2002) mendeskripsikan kinerja pada apa yang dilakukan dan tidak dilakukan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi termasuk pada kuantitas, kualitas, jangka waktu output,

kehadiran, dan sikap kooperatif. Maka kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda.

Kinerja pada dasarnya juga merupakan nilai keberhasilan pelaksanaan realisasi tugas nyata dengan standar. Gibson, Ivancenich, dan Donnelly (2000) menambahkan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Untuk mengetahui kinerja karyawan, berbagai faktor perlu dipertimbangkan. Selanjutnya baik tidaknya karyawan melaksanakan pekerjaan sehubungan dengan kinerja mereka, dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut.

## **2. Dimensi Kinerja**

Katz (dalam Janssen & Van Yperen, 2004) mengemukakan bahwa kinerja memiliki konsep yang luas dan kompleks, yang mencakup dua aspek dasar yakni, *in-role job performance* dan *innovative performance*. *In-role job performance* didefinisikan sebagai tindakan tertentu yang ditugaskan, dinilai, dan dihargai oleh organisasi. Serangkaian peraturan dan prosedur ini membuat perilaku kerja dapat diprediksikan sehingga tugas organisasi yang mendasar dapat dikoordinasikan dan dikendalikan supaya mencapai tujuan organisasi. Sedangkan *innovative performance* didefinisikan sebagai suatu realisasi gagasan-gagasan baru disertai dengan tugas kerja, kelompok kerja atau organisasi yang dilaksanakan untuk memberikan keuntungan pada performa tugas, kelompok, atau organisasi (dalam Janssen & Van Yperen, 2004).

## **C. Leader – Member Exchange (LMX)**

### **1. Definisi dan Teori LMX**

Teori *leader-member exchange*, menggambarkan proses menerima peran antara atasan dan masing-masing individu bawahan dan hubungan pertukaran yang terjadi (dalam Yukl, 2006).

Mengutip dari penelitian sebelumnya dalam Janssen & Van Yperen, 2004) mengartikan *leader-member exchange* sebagai kualitas pertukaran yang berkembang antara karyawan dan pemimpin dimana merupakan prediksi dari hubungan kinerja dan sikap hasil-hasil kerja, terutama bagi karyawan. Pendapat yang senada dikemukakan oleh Kim & Taylor (2001) bahwa dalam *leader-member exchange* pemimpin membangun hubungan yang istimewa dalam suatu kelompok anggota mereka karena beberapa faktor situasional dan personal yang dihadapi oleh pemimpin serta anggota.

Dalam konteks LMX, karyawan menerima suatu kewajiban untuk membalas dan menunjukkan perilaku yang akan memberikan manfaat bagi atasan, rekan kerja, dan organisasi itu sendiri (dalam Judd H., Zhen, Janice K. & Charles D, 2006). Kualitas hubungan LMX yang tinggi antara atasan dengan bawahan akan menciptakan keterbukaan serta atmosfer yang positif yang secara tidak langsung mempengaruhi perilaku karyawan. Perubahan perilaku yang positif akan meningkatkan performa pada pekerjaan termasuk juga pada kepuasan kerja dan komitmen (Judd *et al*, 2006).

Menurut Gibson, *et.al* (2006) pemimpin mengklasifikasikan bawahannya ke dalam *in-group members* dan *out-group members*. *In-group members* membagikan kekuatan dan sistem nilai disertai dengan interaksi yang kuat dengan supervisor. Sedangkan *out-group members* melakukan sedikit interaksi dengan supervisor dan tidak membagikan kekuatan serta sistem nilai dengan supervisor. Seperti pendapat Gibson, Robbins (2005) juga mengemukakan bahwa para pemimpin menciptakan *out-group* dan *in-group*, di mana individu-individu dalam

*in-group* akan memperoleh penilaian kinerja lebih tinggi, tingkat *turnover* yang lebih rendah dan kepuasan yang lebih besar terhadap atasan mereka. Para pemimpin cenderung memilih individu-individu dalam *in-group* karena mereka mempunyai karakteristik pribadi seperti usia, gender dan sikap yang serupa dengan pemimpin yang bersangkutan.

Hal terpenting yang membedakan hubungan antara pemimpin –anggota yaitu tingkat dukungan emosional, tanggung jawab dalam pengambilan keputusan serta tantangan tugas yang diberikan. Sesuai dengan pendekatan teori LMX, pemimpin akan memberikan dukungan dan akses terhadap sumber daya, tanggung jawab dalam pengambilan keputusan hanya kepada individu-individu dalam *in-group*. Kualitas hubungan pemimpin dengan anggota akan menentukan sejauh mana pemimpin memberikan kekuasaan serta dukungan kepada individu dalam *in-group*.

## **2. Tahapan Leader – Member Exchange**

Pengembangan hubungan dalam pertukaran atasan – bawahan digambarkan dalam model daur hidup dengan tiga tahap (dalam Yukl, 2006). Tahap pertama hubungan dimulai dengan evaluasi motivasi, sikap, dan sumber potensial dari atasan dan bawahan yang akan menjadi pertukaran dan masing – masing pihak saling mengharapkan. Pada tahap kedua, rangkaian pertukaran disusun kembali dan terbentuklah kesetiaan, sikap saling percaya, dan saling menghargai antara atasan dengan bawahan. Pada tahap yang lebih tinggi, dimana pertukaran yang semula berdasarkan pada *self-interest* berubah menjadi tanggung jawab bersama terhadap misi dan tujuan organisasi. Dengan demikian, hubungan pertukaran dapat dilakukan oleh setiap karyawan sesuai dengan kebutuhan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Namun, kualitas pertukaran tersebut akan berbeda-beda tergantung pada orientasi tujuan yang dimiliki karyawan.



#### D. PENELITIAN TERDAHULU

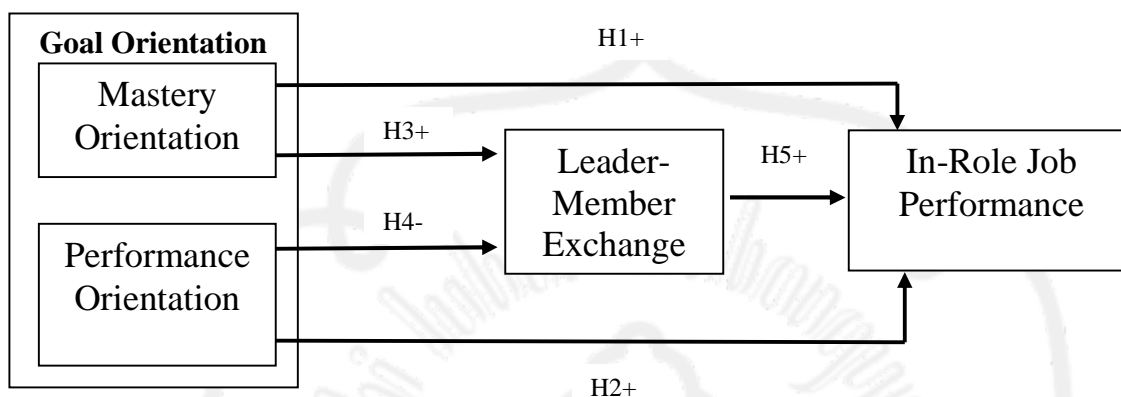
Penelitian terdahulu dengan topik yang sama dalam Janssen & Van Yperen (2004) yang membuktikan adanya ketergantungan antara kinerja dan kepuasan kerja pada *goal orientation*.

Penelitian Janssen dan Van Yperen (2004) yang mengambil sampel karyawan dari salah satu divisi di perusahaan pemasok energi di Belanda, menguji hubungan antara *goal orientations*, *leader member exchange* dan hasil dari *job performance* dan *job satisfaction*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *mastery orientation* positif berpengaruh terhadap *in-role job performance*, *innovative job performance* dan *job satisfaction* yang dimediasi *leader member exchange*. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *performance orientation* menghasilkan kualitas *leader member exchange* yang rendah dikaitkan dengan tingkat *job performance* dan *job satisfaction* yang juga rendah.

Pada tahun 2006, Lee *et al.* melakukan penelitian tentang keterkaitan *goal orientations*, *performance* dan *temporal norm* yang mengambil sample karyawan pada perusahaan di China. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *mastery orientation* berpengaruh positif pada *job performance* sedangkan *performance orientation* tidak berpengaruh. Kedua *goal orientation* tersebut memiliki pengaruh yang sama terhadap *extra-role performance*. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dengan adanya *schedulling norm* akan menurunkan *job performance* bagi mereka yang memiliki *mastery orientation* yang tinggi. Sebaliknya, dengan adanya *future planning norm* akan meningkatkan *extra-role performance*. Akan tetapi bagi mereka yang memiliki *performance orientation* yang tinggi, *future planning norm* akan menurunkan *job performance* dan *extra-role performance*.

## E. Kerangka Pemikiran

Untuk memudahkan alur pemikiran dalam penelitian ini, hubungan antar variabel-variabel yang diteliti akan digambarkan dalam sebuah kerangka pemikiran.



**Gambar II.1**

Kerangka Pemikiran

Pengaruh orientasi tujuan pada *in-role job performance* dengan *leader – member exchange* sebagai pemediasi.

Pada kerangka pemikiran di atas orientasi tujuan sebagai variabel independen diklasifikasikan menjadi *mastery orientation* dan *performance orientation*. *Leader – member exchange* sebagai variabel pemediasi sedangkan variabel dependennya yakni *in-role job performance*. Kerangka pemikiran di atas dikembangkan dari penelitian Janssen dan Van Yperen (2004) serta beberapa sumber penelitian lain yang dapat dilihat pada tabel II.1.

Janssen & Van Yperen (2004) mengemukakan bahwa *mastery orientation* fokus pada pengembangan kompetensi, peningkatan ketrampilan, dan upaya melakukan yang terbaik, sedangkan *performance orientation* fokus pada pembuktian keunggulan diri

dibandingkan individu lain. *In-role job performance* merupakan standar pekerjaan yang harus dilakukan dan diselesaikan oleh karyawan mulai dari tingkat yang sederhana hingga tingkat yang lebih kompleks yang kemudian akan dinilai oleh perusahaan. Standar pekerjaan menjadi pemacu bagi karyawan untuk mendapatkan penilaian serta penghargaan dari perusahaan. Namun, pada standar pekerjaan yang kompleks membutuhkan usaha keras serta ketekunan untuk bisa diselesaikan karena memiliki hambatan dan tingkat kesulitan yang tinggi. Oleh karena itu, *performance orientation* berpengaruh positif terhadap *in-role job performance* dan *mastery orientation* berpengaruh positif terhadap *in-role job performance*.

Dalam Kang & Stewart (2007) bawahan dengan kualitas hubungan LMX yang tinggi lebih memiliki inisiatif untuk bersikap dan berperilaku positif dibandingkan mereka yang memiliki kualitas hubungan LMX yang rendah. Karyawan dengan *mastery orientation* cenderung sering mencari pertukaran sosial dengan atasan sebagai salah satu usaha dalam mengembangkan dirinya. Atasan akan memberikan dukungan, ruang gerak dan kebebasan karena melihat adanya motivasi dan keinginan untuk bekerja keras dari karyawan. Sebaliknya, karyawan dengan *performance orientation* menerima atasan sebagai ancaman karena kedudukan atasan menunjukkan bahwa atasan memiliki sifat yang unggul dibandingkan mereka. Oleh karena itu, *mastery orientation* berpengaruh positif terhadap kualitas hubungan LMX dan *performance orientation* berpengaruh negatif terhadap kualitas hubungan LMX.

Penelitian Janssen & Van Yperen (2004) menyatakan bahwa *mastery orientation* menyebabkan karyawan membangun kualitas pertukaran yang tinggi dengan atasan, menyediakan karyawan dengan kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan peningkatan diri. Pengembangan keahlian ini mungkin dapat membantu melakukan tugas-

tugas pokok dengan baik. Sedangkan karyawan dengan *performance orientation* memiliki nilai pertukaran sosial yang rendah dengan atasan, karena karyawan yang *perform oriented* lebih berharap untuk menggunakan sumber lain daripada memanfaatkan pertukaran sosial antara atasan dengan bawahan untuk melakukan tugas-tugas pokok dengan baik. Sehingga, *mastery orientation* berpengaruh pada *in-role job performance* yang dimediasi oleh LMX tetapi LMX tidak memediasi antara *performance orientation* dengan *in-role job performance*.

**Tabel II.1**  
**Sumber dan Penelitian**

Sumber	Penelitian
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Janssen &amp; Van Yperen, 2004 (Hipotesis 1, 2, 3, 4, dan 5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menguji pengaruh <i>goal orientation</i> karyawan, kualitas <i>leader-member exchange</i>, <i>job performance</i>, dan <i>job satisfaction</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiaburu Dan, 2005 (Hipotesis 3 dan 4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menguji pengaruh <i>instrumentality</i> pada hubungan antara <i>goal orientation</i> dan <i>leader-member exchange</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lee, Hui, Tinsley, &amp; Niu, 2006 (Hipotesis 1 dan 2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menguji hubungan antara <i>goal orientation</i> dan <i>job performance</i> dengan <i>temporal norm</i> sebagai variabel moderasi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kang &amp; Stewart, 2006 (Hipotesis 5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menguji hubungan antara <i>leader-member exchange</i> (LMX) dan <i>human resource development</i> (HRD)</li> </ul>

## F. Hipotesis Penelitian

### Hipotesis 1 & 2

Janssen dan Van Yperen (2004) menyimpulkan dari beberapa penelitian bahwa *in-role job performance* diartikan sebagai suatu tindakan yang spesifik dan diperlukan menurut diskripsi pekerjaan karyawan dan kemudian dilimpahkan, dinilai dan diberikan penghargaan oleh organisasi. Aturan dan prosedur membuat perilaku kerja mudah diprediksi agar tugas-tugas organisasi dapat dikoordinasi dan dikendalikan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Keahlian karyawan dalam aktivitas kerja dan peran kerja yang muncul menjadi sumber individu yang penting sebagai variasi dalam kinerja. Karena *mastery orientation* menciptakan kecenderungan untuk peningkatan keahlian pada pekerjaan dan kemampuan menghadapi berbagai rintangan, karyawan yang cenderung *mastery orientation* dapat diharapkan untuk memenuhi atau bahkan melebihi standar organisasi untuk *in-role job performance* (dalam Janssen dan Van Yperen, 2004). Sedangkan *performance orientation* mencerminkan keinginan untuk menunjukkan keunggulan kompetensi pada yang lain (Janssen dan Van Yperen, 2004). Mengutip dari penelitian sebelumnya dalam Janssen & Van Yperen (2004) yang mengemukakan bahwa karyawan yang *performance orientated* cenderung menerima persyaratan dalam *in-role job performance* sebagai sebuah standar kompetitif untuk membuktikan keunggulan dan memperoleh pengakuan serta penghargaan dari organisasi. Bagaimanapun juga, *performance orientation* membuat karyawan untuk melatih keahlian yang diperlukan sehingga dapat mendukung pekerjaan dengan cara yang

lebih efektif dan efisien (dalam Janssen dan Van Yperen, 2004). Berdasarkan paparan penelitian di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Mastery Orientation* berpengaruh positif pada *In-role job performance*

H2 : *Performance Orientation* berpengaruh positif pada *In-role job performance*

#### Hipotesis 3 & 4

Penelitian Janssen & Van Yperen (2004) memaparkan bahwa karyawan dengan *mastery orientation* memiliki motivasi kerja intrinsik dan kerelaan untuk bekerja keras karena supervisor memberikan dukungan kepada karyawan, kebebasan berpikir, dan kebebasan berinisiatif, mengendalikan, dan menyelesaikan tugasnya tanpa pengawasan yang ketat. Oleh sebab itu, karyawan membalasnya dengan bekerja keras, melakukan tugas lain untuk meningkatkan kinerja, bekerja secara spontan dan berperilaku inovatif pada perjanjian yang diharapkan (dalam Janssen & Van Yperen, 2004). Hubungan antara karyawan yang cenderung *mastery orientation* dengan supervisor dimaksudkan untuk mengembangkan hubungan pada tingkatan yang lebih tinggi dimana mereka mempercayai satu sama lain untuk mendukung dan setia, berbagi informasi penting dan berperilaku berdasarkan proses pertukaran untuk saling percaya dan menghargai (dalam Janssen & Van Yperen, 2004). Penelitian Janssen & Van Yperen (2004) dan Chiaburu (2005) menemukan hasil dari pengaruh positif karyawan dengan *mastery orientation* pada kualitas LMX. Sebaliknya, karyawan dengan *performance orientation* menerima supervisor sebagai sebuah ancaman karena kedudukan supervisor yang lebih tinggi mengisyaratkan bahwa supervisor memiliki sifat yang unggul atau superioritas. Karyawan dengan *performance orientation* lebih membatasi interaksi dengan atasan untuk perilaku pertukaran ekonomi yang dibutuhkan

karenanya supervisor enggan memberikan dukungan dan otonomi kepada karyawan dalam tugas pekerjaannya. Di samping itu, pekerja dengan *performance orientation* percaya bahwa sifat yang dimiliki seseorang adalah tetap (dalam Janssen & Van Yperen, 2004). Oleh sebab itu, LMX menjadi formal dan tidak bersifat perseorangan sehingga dikarakteristikkan dengan perilaku pertukaran ekonomi dan jarak emosi-sosial diantara pertukaran untuk setiap anggotanya (dalam Janssen & Van Yperen, 2004). Dengan demikian terdapat pengaruh negatif antara karyawan dengan *performance orientation* dan kualitas LMX (Janssen & Van Yperen, 2004). Dari paparan penelitian di atas maka hipotesis dapat dirumuskan seperti berikut :

H3 : *Mastery Orientation* berpengaruh positif pada kualitas *Leader Member – Exchange*

H4 : *Performance Orientation* berpengaruh negatif pada kualitas *Leader – Member Exchange*

#### Hipotesis 5

Penelitian Janssen & Van Yperen (2004) mengemukakan bahwa *mastery orientation* menyebabkan karyawan membangun pertukaran dengan kualitas yang tinggi dengan atasan mereka, dengan adanya kualitas pertukaran yang tinggi akan menyediakan kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan peningkatan diri. Pengembangan keahlian ini mungkin dapat membantu melakukan tugas – tugas pokok dengan baik. Hasil penelitian Janssen & Van Yperen (2004) juga menemukan bahwa LMX memediasi pengaruh positif antara bawahan dengan *mastery orientation* dan *in-role job performance*. Dari pemaparan tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:



H5 : Kualitas *Leader – Member Exchange* memediasi secara positif pengaruh yang terjadi antara *Mastery Orientation* dan *In-role job performance*



## B A B III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

##### 1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dikategorikan ke dalam studi deskriptif (*descriptive study*). Studi deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi (Sekaran, 2006). Dalam penelitian ini analisis deskriptif dilakukan untuk menginterpretasikan tanggapan responden terhadap item – item pertanyaan dalam kuesioner, sehingga dapat diketahui respon karyawan dalam tiap variabel yang diteliti. Lebih lanjut, Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran bahwa aspek orientasi tujuan berpengaruh pada *in-role job performance* karyawan dimana kualitas hubungan atasan – bawahan juga memfasilitasi karyawan dalam mencapai *in-role job performance* yang diharapkan sesuai dengan orientasi tujuan yang dimiliki karyawan.

Penelitian ini adalah penelitian sensus yang meneliti seluruh anggota populasi. Menurut Cooper dan Schindler (2002), sensus merupakan sebuah perhitungan atau jumlah pada keseluruhan elemen dalam suatu populasi. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Widya Duta Grafika. Perusahaan ini memiliki total karyawan sebanyak 111 orang, yang terdiri dari 100 karyawan tetap dan 11 karyawan tidak tetap. Karyawan tidak tetap hanya dipekerjakan di perusahaan ketika dibutuhkan, misalnya pada saat perusahaan menghadapi *peak season*. Karena sifatnya yang sementara, karyawan tidak tetap tidak dimasukkan sebagai responden penelitian.

##### 2. Dimensi Waktu Penelitian

Dilihat dari dimensi waktunya, penelitian ini adalah penelitian *cross-sectional*.

Penelitian *cross-sectional* dilakukan dengan data yang hanya sekali dikumpulkan, mungkin selama periode harian, mingguan, atau bulanan, dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran, 2006).

### **3. Situasi (*setting*) Penelitian**

Berdasarkan *setting*-nya, penelitian ini melibatkan lingkungan *non contrived setting*, yaitu lingkungan riil atau *field setting* (Jogiyanto, 2007).

### **4. Unit Analisis**

Unit analisis merujuk pada tingkat kesatuan data yang dikumpulkan selama tahap analisis data selanjutnya (Sekaran, 2006). Unit analisis dalam penelitian ini adalah individual, di mana individu responden akan diminta tanggapannya mengenai variabel-variabel yang diteliti.

## **B. Populasi Dan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi menunjuk pada sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Sekaran, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Widya Duta Grafika yang berjumlah 100 orang.

### **2. Sampel**

Sampel dalam penelitian ini merupakan seluruh anggota populasi yakni seluruh karyawan tetap PT. Widya Duta Grafika yang berjumlah 100 orang. Oleh karena ini merupakan penelitian sensus maka sampel yang menjadi observasi adalah seluruh populasi karyawan PT. Widya Duta Grafika.

## C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

### 1. Variabel Penelitian

Pada penelitian ini, dapat dijelaskan bahwa *in-role job performance* sebagai variabel dependen dipengaruhi oleh variabel independen yakni orientasi tujuan yang dibedakan menjadi *mastery orientation* dan *performance orientation*, di mana *leader – member exchange* (LMX) sebagai variabel yang memediasi pengaruh hubungan antara *mastery orientation* dan *performance orientation* terhadap *in-role performance*.

### 2. Definisi Operasional

Variabel – variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

#### 1) *Mastery Orientation*

Orientasi individu yang memiliki fokus tujuan pada pengembangan kompetensi, peningkatan ketrampilan, dan melakukan yang terbaik. *Mastery Orientation* diukur dengan menggunakan 10 butir pertanyaan dalam bentuk kuesioner yang dikembangkan oleh Janssen & Van Yperen (2004). Untuk respon pertanyaan menggunakan skala likert poin 5 yang dikelompokkan dari “Sangat Setuju” sampai “Sangat Tidak Setuju”.

#### 2) *Performance Orientation*

Orientasi individu yang memiliki fokus tujuan pada pembuktian keunggulan diri terhadap individu lain. *Performance orientation* diukur dengan menggunakan 6 butir pertanyaan dalam bentuk kuesioner yang dikembangkan oleh Janssen & Van Yperen (2004). Untuk respon pertanyaan menggunakan skala likert poin 5 yang dikelompokkan dari “Sangat Setuju” sampai “Sangat Tidak Setuju”.

### 3) Kinerja (*Performance*)

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Salah satu bentuk aspek kinerja yakni performa pada pekerjaan (*in-role job performance*). *In-role job performance* diartikan sebagai suatu tindakan yang spesifik dan diperlukan menurut diskripsi pekerjaan karyawan dan kemudian dilimpahkan, dinilai dan diberikan penghargaan oleh organisasi. *In-role performance* diukur dengan menggunakan 5 butir pertanyaan dalam bentuk kuesioner yang dikembangkan oleh Janssen & Van Yperen (2004). Untuk respon pertanyaan menggunakan skala likert poin 5. Pada item 1, 2, dan 3 dikelompokkan dari “Sangat Baik” sampai “Sangat Tidak Baik”, sedangkan item 4 dan 5 dikelompokkan dari “Tidak Pernah” sampai “Selalu”.

### 4) Kedekatan Hubungan Atasan – Bawahan

Kedekatan hubungan atasan – bawahan merupakan kondisi hubungan yang dinamis antara supervisor dan karyawannya masing-masing. Semakin tinggi kualitas dicirikan dengan saling percaya, menghormati, dan kewajiban yang menciptakan pengaruh antara karyawan dan supervisor. Sebaliknya, semakin

rendah kualitas dicirikan dengan sikap formal, interaksi mengacu sesuai peran masing-masing, dan sebagian besar perubahan yang mengarah pada hubungan berbasis hirarki dan memberikan jarak antar kelompok. Kedekatan hubungan atasan – bawahan diukur dengan menggunakan 7 butir pertanyaan dalam bentuk kuesioner yang dikembangkan oleh Janssen & Van Yperen (2004). Untuk respon pertanyaan menggunakan skala likert poin 5 yang dikelompokkan dari “Sangat Setuju” sampai “Sangat Tidak Setuju”.

#### **D. Sumber Data**

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi :

##### **1. Data Primer**

Data primer diperoleh dari responden penelitian melalui kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Data yang dikumpulkan mencakup profil responden serta tanggapan responden mengenai variabel-variabel yang diteliti.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder dalam penelitian ini meliputi data-data dokumentasi yang terkait dengan obyek penelitian, seperti *company profile*, deskripsi SDM, dan data-data lain yang dibutuhkan.

#### **E. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa cara, yaitu :

## 1. Kuesioner

Pengumpulan data dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab dan responden memilih alternatif jawaban yang telah disediakan. Teknik kuesioner yang digunakan mengacu pada *Personally Administered Questionnaire*, yaitu dengan menyampaikan formulir daftar pertanyaan pada responden (Sekaran, 2006). Tipe pertanyaan yang diajukan adalah *close ended questions*, di mana responden memilih jawaban yang telah tersedia.

## 2. Wawancara

Wawancara yaitu proses memperoleh keterangan dengan tanya jawab antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden. Pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab dengan pihak-pihak terkait di perusahaan, dalam hal ini dengan Pimpinan PT. Widya Duta Grafika dan Manajer SDM.

## 3. Observasi

Observasi yaitu mengamati secara langsung objek yang diteliti. Data yang diperoleh dari observasi berupa data-data sekunder yang mendukung penelitian ini.

## F. Metode Analisis Data

### 1. Uji Validitas Instrumen



Uji validitas dalam penelitian ini akan dijalankan dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). CFA digunakan untuk mengukur sebuah konsep yang dibangun dengan menggunakan indikator terukur (Ferdinand, 2002). Pada CFA, jika masing-masing indikator merupakan indikator pengukur konstruk, maka akan memiliki *factor loading* yang tinggi. Menurut Hair, *et. al* (1998), *factor loading* lebih besar  $\pm 0.30$  dianggap memenuhi level minimal, sangat disarankan besarnya *factor loading* adalah  $\pm 0.40$ , jika *factor loading* mencapai  $\pm 0.50$  maka item tersebut sangat penting dalam menginterpretasikan konstruk yang diukur. Pedoman umum untuk analisis faktor adalah nilai lambda atau *loading factor*  $\geq 0.40$  (Ferdinand, 2002).

## 2. Uji Reliabilitas Instrumen

Dalam penelitian ini reliabilitas dilakukan dengan metode *one shot*, dimana pengukuran hanya sekali dilakukan dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban. Dalam pengukurannya, *one shot* akan dilakukan dengan analisis *Cronbach Alpha* (Nunnally, dalam Ghozali, 2005). Menurut Hair *et.al* (1998), suatu instrumen dinyatakan reliabel jika hasil *Cronbach Alpha* menunjukkan nilai  $\geq 0.70$ . Kriteria *Cronbach Alpha* yang lain dikemukakan oleh Sekaran (2006) sebagai berikut :

- (a) Nilai Alpha 0.8 – 1.0 dikategorikan reliabilitas baik
- (b) Nilai Alpha 0.6 – 0.79 dikategorikan reliabilitas dapat diterima
- (c) Nilai Alpha  $\leq 0.6$  dikategorikan reliabilitas kurang baik

## 3. Analisis Regresi dengan Variabel Mediasi

Dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh antara variabel *goal orientation* terhadap *in-role job performance* dengan melibatkan variabel mediasi yaitu *leader* –

*member exchange* maka digunakan analisis regresi dengan variabel mediasi menggunakan program *SPSS 13.0 for Windows*. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi metode yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*).

Menurut Ghozali (2005) analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, dimana analisis regresi digunakan untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Lebih lanjut dalam analisis jalur, bahwa analisis jalur tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner tetapi digunakan untuk menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel pada model kausal yang telah ditentukan sebelumnya.

Untuk menganalisis hubungan antar variabel yang dihipotesiskan maka terlebih dahulu membuat persamaan regresinya. Dalam model penelitian ini terdapat dua persamaan regresi yang dirumuskan sebagai berikut :

$$1) Y = \beta_0 + \beta_1 MO + \beta_2 PO + e1$$

$$2) Y = \beta_0 + \beta_1 MO + \beta_2 PO + \beta_3 LMX + e2$$

Dimana :

Y = variabel *in-role performance*

MO = variabel *mastery orientation*

PO = variabel *performance orientation*

LMX = variabel *leader – member exchange*

$\beta_0$  = konstanta regresi

$\beta_1$  = Koefisien regresi MO

$\beta_2$  = Koefisien regresi PO

$\beta_3$  = Koefisien regresi LMX

e1 = jumlah variance variabel LMX yang tidak dijelaskan oleh *mastery orientation* dan *performance orientation*.

e2 = jumlah variance variabel *innovative performance* yang tidak dijelaskan oleh *mastery orientation*, *performance orientation*, dan LMX.

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit*nya. Secara statistik, setidaknya ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F dan nilai statistik t. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana  $H_0$  ditolak). Sebaliknya disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana  $H_0$  diterima (Ghozali, 2005).

Berikut adalah penilaian *goodness of fit* suatu model menurut Ghozali (2005) :

#### 1) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Akan tetapi,  $R^2$  memiliki kelemahan mendasar yaitu bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model karena setiap tambahan satu variabel independen,

maka  $R^2$  pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu dianjurkan untuk menggunakan nilai Adjusted  $R^2$  pada saat mengevaluasi model regresi terbaik karena nilai Adjusted  $R^2$  dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

## 2) Uji Statistik F

Uji Statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependennya. Uji statistik F memiliki kriteria dalam pengambilan keputusan, sebagai berikut :

- a). Jika nilai F lebih besar daripada 4 maka  $H_0$  dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%. Dengan kata lain  $H_a$  diterima dimana hal tersebut menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b). Membandingkan nilai hasil F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Jika nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel, maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ .

## 3) Uji Statistik t

Uji Statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Cara melakukan uji t adalah sebagai berikut :

- a). Bila jumlah *degree of freedom* (df) adalah 20 atau lebih dan derajat kepercayaan 5%, maka  $H_0$  dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut).

Dengan kata lain,  $H_a$  diterima yang berarti bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

- b). Membandingkan nilai statistik  $t$  dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik  $t$  hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel maka  $H_a$  diterima yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

Terakhir adalah melakukan interpretasi hasil dari analisis jalur. Output dari analisis jalur berupa pengaruh hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Baron dan Kenny (1986), mediasi akan terjadi apabila beberapa kondisi terpenuhi, yaitu : *Pertama*, variabel independen harus berpengaruh terhadap variabel mediasi. *Kedua*, variabel independen harus memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. *Ketiga*, variabel mediasi harus berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika semua kondisi diatas terpenuhi maka pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen tidak lebih besar dibandingkan dengan pengaruh variabel independen pada variabel dependen melalui variabel mediasi. Dengan demikian, dapat dikatakan akan terjadi *full mediation* atau *perfect mediation* apabila variabel independen tidak signifikan berpengaruh pada variabel dependen pada saat mediator digunakan (Baron & Kenny, 1986).

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Perusahaan

##### 1. Profil Perusahaan

PT. Widya Duta Grafika adalah sebuah perusahaan di Kotamadya Surakarta yang bergerak di bidang percetakan dan penerbitan. Perusahaan beralamat di Jl. Honggowongso No. 139 Surakarta, No. Telp. (0271) 663825, 636053, No. Fax. (0271) 653139. Perusahaan memiliki ijin usaha dengan No. TDP. 11.16.1.52.01085. Pada awalnya pendirian perusahaan dikukuhkan dengan Akte Pendirian No. 1 tanggal 16 Juni 1966, dengan notaris R. Moeljatmo. Dalam perkembangannya, akte perubahan terakhir adalah No. 142 tanggal 30 Mei, dengan notaris Sunarto, S.H.

Hingga perkembangannya saat ini, bidang usaha PT. Widya Duta Grafika meliputi : usaha percetakan dan penerbitan buku pelajaran sekolah dan LKS. Perusahaan telah memiliki 88 kantor perwakilan yang tersebar di seluruh Indonesia.

##### 2. Aspek Sumber Daya Manusia

Pada aspek Sumber Daya Manusia, PT. Widya Duta Grafika memiliki 111 karyawan yang terdiri dari karyawan tetap 100 orang (73 laki-laki dan 27 perempuan) serta 11 karyawan tidak tetap. Karyawan tidak tetap dipekerjakan pada saat-saat tertentu, terutama ketika perusahaan menghadapi pesanan dalam jumlah banyak. Tingkat pendidikan karyawan minimal SMP. Hari kerja mulai dari Senin-Jumat (jam 08.00-16.00 WIB) serta Sabtu (jam 08.00-13.00). Kompensasi karyawan terdiri dari beberapa komponen, yaitu : Gaji Pokok, Tunjangan dalam bentuk transport, makan, kesehatan dan

THR. PT. Widya Duta Grafika menempatkan seluruh karyawannya ke dalam 4 bagian kerja, antara lain : bagian produksi, bagian administrasi, bagian gudang, dan *security*.

## **B. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi serta menjelaskan karakteristik sebuah kelompok karyawan dalam suatu organisasi (Ferdinand, 2006). Responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Widya Duta Grafika.

Pada penelitian ini kuesioner yang disebar adalah sebanyak 100 kuesioner. Kuesioner tersebut disebar dalam jangka waktu tiga minggu dimana penyebaran kuesioner dilakukan oleh pihak manajemen PT. Widya Duta Grafika pada jam kerja karyawan. Jumlah kuesioner yang dapat dikumpulkan kembali oleh peneliti adalah sejumlah 84 kuesioner (*respond rate* 84%). Sedangkan kuesioner yang memenuhi syarat untuk layak uji adalah sejumlah 73 kuesioner.

### **1. Karakteristik Responden**

#### **a. Jenis Kelamin**

Jenis kelamin dikelompokkan menjadi 2 kelompok, yaitu pria dan wanita. Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada tabel berikut ini :



**Tabel IV.1**  
**Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Pria	50 karyawan	69 %
Wanita	22 karyawan	30 %
Tdk Teridentifikasi	1 karyawan	1 %
<b>Jumlah</b>	<b>73 karyawan</b>	<b>100 %</b>

*Sumber : Data Primer yang Diolah, 2009*

Data yang sudah terkumpul menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 73 karyawan pada karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden. Namun, ada 1 responden yang tidak teridentifikasi untuk karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden.

Berdasar pada Tabel IV. 1 di atas dapat diketahui bahwa responden pria sebanyak 50 orang atau 69% dan responden wanita sebanyak 22 orang atau 30%. Dengan demikian responden didominasi oleh karyawan dengan jenis kelamin pria karena responden yang bekerja di bagian produksi lebih banyak di bandingkan dengan bagian kerja lainnya.

#### **b. Usia Responden**

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan usia ditunjukkan pada tabel di bawah ini :

**Tabel IV.2**  
**Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia**

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
< 20 tahun	1 karyawan	1.4 %
21 – 30 tahun	37 karyawan	50.7 %

31 – 40 tahun	24 karyawan	32.8 %
41 – 50 tahun	9 karyawan	12.3 %
> 50 tahun	1 karyawan	1.4 %
Tdk Teridentifikasi	1 karyawan	1.4 %
<b>Jumlah</b>	<b>73 karyawan</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2009

Data yang sudah terkumpul menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 73 karyawan pada karakteristik responden berdasarkan usia responden. Namun, ada 1 responden yang tidak teridentifikasi untuk karakteristik responden berdasarkan usia responden.

Berdasar Tabel IV.2 di atas menunjukkan bahwa responden yang berusia 21 – 30 tahun memiliki jumlah terbesar yaitu 37 orang atau 50.7%, usia 31 – 40 tahun sebanyak 24 orang atau 32.8%, usia 41 – 50 tahun sebanyak 12.3%, dan jumlah yang sama pada usia kurang dari usia 20 tahun dan lebih dari 50 tahun sebanyak 1 orang atau 1.4%. Keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa responden terbesar berdasarkan usia merupakan responden yang berada dalam usia yang produktif atau usia yang berkisar antara 21 – 30 tahun.

### c. Tingkat Pendidikan Responden

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan ditunjukkan pada tabel berikut ini :

**Tabel IV.3**  
**Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
SMP	8 karyawan	11 %
SMA/SMK	39 karyawan	53.4 %
D3	7 karyawan	9.6 %
S1	14 karyawan	19.2 %
Tdk Teridentifikasi	5 karyawan	6.8 %

<b>Jumlah</b>	<b>73 karyawan</b>	<b>100 %</b>
---------------	--------------------	--------------

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2009

Data yang sudah terkumpul menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 73 karyawan pada karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan responden. Namun, ada 5 responden yang tidak teridentifikasi untuk karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan responden.

Tabel IV.3 juga menunjukkan bahwa responden yang mempunyai tingkat pendidikan SMP sebanyak 8 orang atau 11%, responden yang mempunyai tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 39 orang atau 53.4%, responden yang mempunyai tingkat pendidikan D3 sebanyak 7 orang atau 9.6%, dan responden yang mempunyai tingkat pendidikan S1 sebanyak 14 orang atau 19.2%. Pendidikan SMA/SMK mendominasi tingkat pendidikan responden dengan jumlah 39 karyawan kemudian tingkat pendidikan S1 sebanyak 14 karyawan. Responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK mayoritas bekerja pada bagian produksi meskipun ada juga yang bekerja di bagian administrasi, sedangkan responden dengan tingkat pendidikan S1 juga lebih banyak bekerja di bagian produksi.

#### d. Bagian Kerja

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan bagian kerja responden ditunjukkan pada tabel berikut ini :

**Tabel IV.4**  
**Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Bagian Kerja**

<b>Bagian Kerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Produksi	44 karyawan	60.3 %
Gudang	9 karyawan	12.3 %
Administrasi	8 karyawan	11 %

<i>Security</i>	7 karyawan	9.6 %
Tdk Teridentifikasi	5 karyawan	6.8 %
<b>Jumlah</b>	<b>73 karyawan</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2009

Data yang sudah terkumpul menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 73 karyawan pada karakteristik responden berdasarkan bagian kerja responden. Namun, ada 5 responden yang tidak teridentifikasi untuk karakteristik responden berdasarkan bagian kerja responden.

Berdasarkan Tabel IV.4 dapat diketahui bahwa dari 73 responden, sebagian besar dari responden bekerja pada bagian kerja produksi sebanyak 44 karyawan atau 60.3%. Sedangkan jumlah responden yang bekerja pada bagian kerja *security* sebanyak 7 karyawan atau 9.6%.

#### e. Masa Kerja

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan masa kerja responden ditunjukkan pada tabel berikut ini :

**Tabel IV.5**  
**Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
1 – 9 tahun	56 karyawan	76.7 %
>9 – 19 tahun	13 karyawan	17.8 %
>19 – 29 tahun	1 karyawan	1.4 %
>29 – 39 tahun	1 karyawan	1.4 %
Tdk Teridentifikasi	2 karyawan	2.7 %
<b>Jumlah</b>	<b>73 karyawan</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2009

Data yang sudah terkumpul menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 73 karyawan pada karakteristik responden berdasarkan masa kerja responden. Hal

tersebut karena adanya 2 responden yang tidak teridentifikasi untuk karakteristik responden berdasarkan masa kerja responden.

Berdasarkan Tabel IV.5 dapat diketahui bahwa jumlah responden terbesar memiliki masa kerja 1-9 tahun sebanyak 56 orang (76.7%), kemudian responden dengan masa kerja >9 – 19 tahun sebanyak 13 orang (17.8%), dan responden dengan masa kerja >19 – 29 tahun dan >29 – 39 tahun masing-masing 1 orang (1.4%).

## 2. Tanggapan Responden

Pernyataan-pernyataan responden mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti dan pernyataan ini membentuk skala 5 Likert yaitu : STS = Sangat Tidak Setuju, KS = Tidak Setuju, N = Netral, S = Setuju, SS = Sangat Setuju.

### a. Tanggapan Responden mengenai *Mastery Orientation*

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 73 karyawan terhadap item pernyataan *mastery orientation* sebanyak 9 item pertanyaan dapat dilihat pada tabel IV.6.

**Tabel IV.6**  
**Deskripsi Tanggapan Responden**  
**Terhadap *Mastery Orientation***

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
1.	Saya merasa berhasil dalam pekerjaan, ketika saya mendapat pengetahuan baru atau ketrampilan baru melalui usaha keras	16	44	7	5	1	73
2.	Saya merasa berhasil dalam pekerjaan, ketika saya dapat menguasai ketrampilan baru yang sulit	14	45	8	6	0	73
3.	Saya merasa berhasil dalam pekerjaan, ketika saya belajar sesuatu yang memotivasi untuk terus maju	17	44	7	5	0	73
4.	Saya merasa berhasil dalam pekerjaan, ketika saya merasa mengalami kemajuan	16	44	9	4	0	73

5.	Saya merasa berhasil dalam pekerjaan, ketika saya belajar sesuatu yang membuat saya ingin lebih banyak berlatih	16	44	7	6	0	73
6.	Saya merasa berhasil dalam pekerjaan, ketika saya belajar sesuatu yang baru yang menyenangkan untuk dilakukan	14	40	11	7	1	73
7.	Saya merasa berhasil dalam pekerjaan, ketika melakukan pekerjaan dengan seluruh kemampuan	19	39	9	5	1	73
8.	Saya merasa berhasil dalam pekerjaan, ketika saya menunjukkan potensi yang saya miliki	15	35	15	7	1	73
9.	Saya merasa berhasil dalam pekerjaan, ketika saya dapat melakukan yang terbaik	24	34	9	6	0	73

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Dari tabel IV.6 dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan PT Widya Duta Grafika cenderung memiliki *mastery orientation* yang tinggi (berdasarkan pernyataan responden yang paling banyak mengisi pada kolom sangat setuju dan setuju untuk item – item pernyataan yang mengukur *mastery orientation*). Hal ini terlihat dari mayoritas karyawan yang merasa berhasil ketika mendapat pengetahuan baru (82,2%); mayoritas karyawan merasa berhasil ketika menguasai ketrampilan baru (80,8%); mayoritas karyawan merasa berhasil ketika belajar sesuatu yang memotivasi (83,6%); mayoritas karyawan merasa berhasil ketika mengalami kemajuan (82,3%); mayoritas karyawan merasa berhasil ketika belajar sesuatu yang membuat ingin banyak berlatih (82,3%); mayoritas karyawan merasa berhasil ketika belajar sesuatu yang baru yang menyenangkan (74%); mayoritas karyawan merasa berhasil ketika melakukan pekerjaan dengan seluruh kemampuan (79,5%); mayoritas karyawan merasa berhasil ketika menunjukkan potensi yang dimiliki (68,5%); mayoritas karyawan merasa berhasil ketika dapat melakukan yang terbaik (79,5%).

Dari pernyataan tersebut berarti bahwa mayoritas karyawan dalam bekerja merasa membutuhkan pengetahuan dan ketrampilan baru, mayoritas karyawan dalam bekerja memerlukan dukungan motivasi, mayoritas karyawan membutuhkan

pelatihan, dan mayoritas karyawan juga merasa membutuhkan pengembangan kemampuan dan potensi dalam bekerja.

**b. Tanggapan Responden mengenai *Performance Orientation***

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 73 karyawan terhadap item pertanyaan *performance orientation* sebanyak 6 item pertanyaan dapat dilihat pada tabel IV.7.

**Tabel IV.7**  
**Deskripsi Tanggapan Responden**  
**Terhadap *Performance Orientation***

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
1.	Saya merasa berhasil dalam pekerjaan, ketika saya melakukan pekerjaan lebih baik dari rekan saya	5	16	11	32	9	73
2.	Saya merasa berhasil dalam pekerjaan, ketika orang lain tidak dapat mengerjakan sebaik saya	2	13	12	37	9	73
3.	Saya merasa berhasil dalam pekerjaan, ketika saya dapat membuktikan bahwa saya adalah yang terbaik	3	13	14	30	13	73
4.	Saya merasa berhasil dalam pekerjaan, ketika saya dapat menyelesaikan sesuatu sedangkan orang lain gagal	1	7	18	35	12	73
5.	Saya merasa berhasil dalam pekerjaan, ketika saya menjadi pekerja yang paling produktif	1	14	16	35	7	73
6.	Saya merasa berhasil dalam pekerjaan, ketika saya merupakan satu-satunya orang yang menguasai ketrampilan khusus	2	10	10	40	11	73

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Dari tabel IV.7 dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan PT Widya Duta Grafika cenderung memiliki *performance orientation* yang rendah (berdasarkan pernyataan responden yang paling banyak mengisi pada kolom tidak setuju untuk item – item pernyataan yang mengukur *performance orientation*). Hal ini juga mendukung pernyataan sebelumnya bahwa karyawan yang memiliki *performance orientation* yang rendah sebaliknya cenderung akan memiliki *mastery orientation*



yang tinggi. Hal ini terlihat dari mayoritas karyawan merasa berhasil bukan karena lebih baik rekan kerjanya (56,2%); mayoritas karyawan merasa berhasil bukan karena ketika orang lain tidak dapat bekerja sebaik yang dilakukan (63,0%); mayoritas karyawan merasa berhasil bukan karena ketika dapat membuktikan dirinya yang terbaik (58,9%); mayoritas karyawan merasa berhasil bukan karena ketika orang lain gagal (64,4%); mayoritas karyawan merasa berhasil bukan karena menjadi pekerja yang paling produktif (57,5%); mayoritas karyawan merasa berhasil bukan karena menjadi satu-satunya yang menguasai ketrampilan (74%);

Dari pernyataan tersebut berarti bahwa mayoritas karyawan dalam bekerja tidak semata-mata karena ingin lebih baik dari rekan kerja mereka, tetapi cenderung pada tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaannya.

**c. Tanggapan Responden mengenai *Leader-Member Exchange***

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 73 karyawan terhadap item pertanyaan *leader-member exchange* sebanyak 7 item pertanyaan dapat dilihat pada tabel IV.8.

Dari tabel IV.8 dapat diketahui bahwa hubungan *leader – member exchange* pada perusahaan PT Widya Duta Grafika tergolong efektif (berdasarkan pernyataan responden yang paling banyak mengisi pada kolom setuju dan sangat setuju untuk item – item pernyataan yang mengukur *leader – member exchange*). Hal ini terlihat dari mayoritas karyawan yang merasa atasan bersedia membantu memecahkan masalah dalam pekerjaan (93,2%); mayoritas karyawan merasa hubungan kerja dengan atasan berjalan efektif (89,0%); mayoritas karyawan merasa atasan



mempertimbangkan saran karyawan mengenai perubahan (75,3%); mayoritas karyawan merasa memiliki kecocokan dengan atasan (65,8%); mayoritas karyawan merasa atasan mengakui potensi yang dimiliki karyawan (70,0%); namun, hanya beberapa karyawan yang merasa percaya kepada atasan dan bersedia membela (35,6%); beberapa karyawan yang merasa atasan memahami masalah dan kebutuhan karyawan (48,0%). Dari pernyataan tersebut berarti mayoritas karyawan merasa bahwa hubungan dengan atasan berjalan efektif, hal tersebut dibuktikan dengan atasan bersedia membantu karyawan dalam pekerjaannya.

**Tabel IV.8**  
**Deskripsi Tanggapan Responden**  
**Terhadap *Leader – Member Exchange***

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
1.	Atasan saya bersedia membantu memecahkan masalah dalam pekerjaan	22	46	5	0	0	73
2.	Hubungan kerja dengan atasan saya selama ini berjalan efektif	12	53	8	0	0	73
3.	Saya percaya kepada atasan saya dan akan membela serta membenarkan keputusannya ketika dia tidak dapat mengemukakannya dengan baik	6	26	29	11	1	73
4.	Atasan saya mempertimbangkan saran saya mengenai perubahan	9	46	14	3	1	73
5.	Atasan saya dan saya cocok satu sama lain	7	41	22	3	0	73
6.	Atasan saya memahami masalah dan kebutuhan saya	8	27	31	6	1	73
7.	Atasan saya mengakui potensi yang saya miliki	8	43	25	0	0	73

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

**d. Tanggapan Responden mengenai *In-Role Job Performance***

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 73 orang terhadap item pertanyaan *in-role job performance* sebanyak 3 item pertanyaan dapat dilihat pada tabel IV.9.

**Tabel IV.9**  
**Deskripsi Tanggapan Responden**

### Terhadap *In-Role Job Performance*

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
1.	Kemampuan saya menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas yang telah ditentukan	4	41	25	3	0	73
2.	Kemampuan saya memenuhi standar kerja yang ditetapkan perusahaan	4	37	31	1	0	73
3.	Tanggung jawab saya terhadap pekerjaan yang diberikan oleh atasan	5	48	20	0	0	73

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Dari tabel IV.9 dapat diketahui bahwa *in-role job performance* pada perusahaan PT Widya Duta Grafika adalah baik (berdasarkan pernyataan responden yang paling banyak mengisi pada kolom setuju untuk item – item pernyataan yang mengukur *in-role job performance*). Hal ini terlihat dari mayoritas karyawan yang merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas yang ditentukan (61,6%); mayoritas karyawan merasa mampu memenuhi standar kerja yang ditetapkan perusahaan (56,2%); mayoritas karyawan merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan atasan (72,6%).

Dari pernyataan tersebut berarti bahwa mayoritas karyawan merasa mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan standar kerja perusahaan berdasarkan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### C. Uji Validitas

Validitas merupakan tingkatan dari suatu skala atau seperangkat alat ukur yang secara akurat menampilkan sebuah konsep. Uji validitas terhadap daftar pertanyaan dalam kuesioner dilakukan untuk mengukur seberapa cermat suatu instrumen berfungsi sebagai alat ukur. Pengukuran validitas dalam penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factory Analysis* (CFA) dengan bantuan program komputer SPSS versi 13. Adapun hasil output analisis faktor dapat dilihat pada tabel berikut ini :

## 1. Validitas Konstruk Terhadap *Mastery Orientation*

**TABEL IV.10**  
**Analisis Faktor *Mastery Orientation***

Item Pertanyaan	Factor Loading	Evaluasi
MO1	0.805	Valid
MO2	0.772	Valid
MO3	0.853	Valid
MO4	0.743	Valid
MO5	0.789	Valid
MO6	0.780	Valid
MO7	0.826	Valid
MO9	0.809	Valid
MO10	0.769	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2009

Seperti yang terlihat pada tabel IV.10, hasil CFA item-item pertanyaan *mastery orientation* yang berjumlah 10 item menunjukkan bahwa terdapat 9 item pertanyaan yang memiliki item validitas baik dimana nilai *cut off* point sebesar 0.4. Sembilan item pertanyaan tersebut memiliki nilai validitas di atas 0.4. Dari 10 item pertanyaan terdapat 1 item pertanyaan yang tidak valid karena menghasilkan nilai ganda, yaitu item pertanyaan MO8.

## 2. Validitas Konstruk Terhadap *Performance Orientation*

Hasil CFA item-item pertanyaan *performance orientation* yang berjumlah 6 item menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang memiliki item validitas baik dimana nilai *cut off* point sebesar 0.4. Semua item pertanyaan tersebut memiliki nilai validitas di atas 0.4. Dengan demikian item-item pertanyaan yang valid tersebut dapat dilihat pada tabel IV.11, sebagai berikut ini :

**TABEL IV.11**

### Analisis Faktor *Performance Orientation*

Item Pertanyaan	Factor Loading	Evaluasi
PO1	0.823	Valid
PO2	0.889	Valid
PO3	0.908	Valid
PO4	0.859	Valid
PO5	0.853	Valid
PO6	0.794	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2009

### 3. Validitas Konstruk Terhadap *Leader – Member Exchange (LMX)*

Hasil CFA item-item pertanyaan LMX yang berjumlah 7 item menunjukkan bahwa 7 item pertanyaan tersebut memiliki item validitas baik dimana nilai *cut off* point sebesar 0.4. Semua item pertanyaan tersebut memiliki nilai validitas di atas 0.4. Dengan demikian item-item pertanyaan yang valid tersebut dapat dilihat pada tabel IV.12, sebagai berikut :

**TABEL IV.12**  
**Analisis Factor LMX**

Item Pertanyaan	Factor Loading	Evaluasi
LMX1	0.707	Valid
LMX2	0.735	Valid
LMX3	0.515	Valid
LMX4	0.706	Valid
LMX5	0.695	Valid
LMX6	0.823	Valid
LMX7	0.795	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2009

### 4. Validitas Konstruk Terhadap *In-role Job Performance*

Hasil CFA item-item pertanyaan *in-role job performance* yang berjumlah 5 item menunjukkan bahwa terdapat 3 item pertanyaan yang memiliki item validitas baik dimana nilai *cut off* point sebesar 0.4. 3 item pertanyaan tersebut memiliki nilai validitas

di atas 0.4. Dari 5 item pertanyaan terdapat 2 item pertanyaan yang tidak valid karena menghasilkan nilai ganda, yaitu item pertanyaan INRPERF4 dan INRPERF5. Dengan demikian item-item pertanyaan yang valid tersebut dapat dilihat pada tabel IV.13, sebagai berikut :

**TABEL IV.13**  
**Analisis Factor *In-role Job Performance***

Item Pertanyaan	Factor Loading	Evaluasi
INRPERF1	0.826	Valid
INRPERF2	0.830	Valid
INRPERF3	0.789	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2009

#### **D. UJI RELIABILITAS**

Reliabilitas merupakan sebuah pengukuran tingkat konsistensi terhadap pengukuran yang dilakukan berkali-kali dari sebuah variabel. Uji reliabilitas ini bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya dan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran 2 kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Dengan kata lain, tujuan dari uji reliabilitas ini adalah untuk menjamin bahwa respon atau hasil yang ada tidak beraneka ragam pada waktu yang berbeda. Hasilnya ditunjukkan oleh sebuah indeks yang menunjukkan seberapa jauh alat ukur dapat diandalkan.

Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah rumus *Cronbach's Alpha* dengan bantuan program komputer SPSS versi 13. Menurut Sekaran (2006) kategorisasi dari nilai *Cronbach's alpha* dibagi menjadi 3. Pertama, nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,80 – 1,0 dapat dikategorikan memiliki reliabilitas yang baik. Kedua, nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,60 – 0,79 dikategorikan memiliki reliabilitas yang dapat diterima. Dan yang ketiga adalah

nilai *Cronbach's Alpha*  $\leq 0,60$  dapat dikategorikan memiliki reliabilitas yang buruk. Pengujian reliabilitas terhadap masing-masing variabel dalam penelitian ini seperti yang ditunjukkan pada tabel IV.14.

Dari tabel IV.14 dapat diketahui bahwa variabel *mastery orientation* memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0.933, variabel *performance orientation* memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0.930, variabel LMX memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0.850, dan variabel *in-role job performance* memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0.822. Ketiga variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dengan kategorisasi baik karena nilai setiap variabel  $> 0.80$ .

**TABEL IV.14**  
**UJI RELIABILITAS**

Variabel	Item Pertanyaan	Item – to – Total Correlation	Alpha if Item Deleted	Coefisien Cronbach's Alpha	Evaluasi
MO	MO1	0.767	0.924	0.933	Baik
	MO2	0.740	0.926		
	MO3	0.803	0.923		
	MO4	0.712	0.928		
	MO5	0.731	0.927		
	MO6	0.731	0.927		
	MO7	0.802	0.922		
	MO9	0.773	0.924		
	MO10	0.714	0.928		
	PO	PO1	0.722		
PO2		0.851	0.909		
PO3		0.865	0.907		
PO4		0.775	0.920		
PO5		0.837	0.912		
PO6		0.744	0.923		
LMX	LMX1	0.555	0.839	0.850	Baik
	LMX2	0.646	0.830		
	LMX3	0.533	0.847		
	LMX4	0.541	0.841		
	LMX5	0.695	0.817		
	LMX6	0.700	0.816		
	LMX7	0.714	0.817		
INRPERF	INRPERF1	0.651	0.787	0.822	Baik
	INRPERF2	0.754	0.674		
	INRPERF3	0.640	0.794		

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2009

## E. Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh variabel *goal orientation* terhadap *in-role job performance* yang dimediasi oleh *leader-member exchange* dibagi menjadi 5 hipotesis. Uji kelima hipotesis tersebut di analisis menggunakan regresi dengan variabel intervening atau *path analysis* yaitu untuk menentukan variabel-variabel yang berpengaruh dominan atau jalur yang berpengaruh lebih kuat. Analisis regresi dengan variabel intervening tersebut dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 13.

Penghitungan koefisien jalur dalam *path analysis* dilakukan melalui masing-masing persamaan regresi, yaitu :

$$3) Y = \beta_0 + \beta_1 MO + \beta_2 PO$$

$$4) Y = \beta_0 + \beta_1 MO + \beta_2 PO + \beta_3 LMX$$

Dimana :

Y = variabel *in-role job performance*

MO = variabel *mastery orientation*

PO = variabel *performance orientation*

LMX = variabel *leader-member exchange*

$\beta_0$  = konstanta regresi

$\beta_1$  = Koefisien regresi MO

$\beta_2$  = Koefisien regresi PO

$\beta_3$  = Koefisien regresi LMX

### 1. Pengaruh *Mastery Orientation*, *Performance Orientation* dan LMX pada *In-Role Job Performance*

Untuk hasil uji regresi dengan uji ANOVA atau F test mengenai pengaruh antara *mastery orientation*, *performance orientation* dan LMX terhadap *in-role job performance* dapat dilihat pada tabel IV.15 berikut ini :

**Tabel IV.15**  
**Hasil Uji F**  
***Mastery Orientation*, *Performance Orientation*, dan LMX pada *In-role Job Performance***

Variabel	R	Adj. R <sup>2</sup>	F	Sign. F
MO, PO, dan LMX	0.276	0.036	1.895	0.139

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2009

Uji ANOVA atau F test di atas dilakukan secara bersama – sama antara variabel *mastery orientation*, *performance orientation*, LMX terhadap *in-role job performance* dan hasil uji ANOVA atau F test didapatkan F hitung sebesar 1.895 dengan tingkat signifikansi 0.139. Karena probabilitasnya jauh lebih besar dari 0.05 maka dapat dikatakan *mastery orientation*, *performance orientation*, dan LMX secara bersama-sama tidak berpengaruh pada *in-role job performance*. Selain itu, dari hasil di atas terdapat nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0.036, hal ini berarti hanya 3,6% variabel *in-role job performance* dapat dijelaskan oleh ketiga variabel, yaitu *mastery orientation*,



*performance orientation*, dan LMX. Sedangkan sisanya yaitu 96,4 % dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar model.

## 2. Pengaruh *Mastery Orientation* pada *In-role Job Performance*

Berdasarkan dari hasil regresi yang terdapat dalam lampiran, diperoleh nilai persamaan :

$$\text{Inrole} = 8.997 + 0.251 \text{ MO}$$

Hasil uji regresi dengan uji t antara *mastery orientation* terhadap *in-role job performance* dapat dilihat pada tabel IV.16 berikut ini :

**Tabel IV.16**  
**Hasil Uji t**  
***Mastery Orientation* pada *In-role Job Performance***

Variabel	t	Sign
<i>Mastery Orientation</i>	1.999	0.050

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2009

Hasil pada tabel IV.16 menunjukkan bahwa *mastery orientation* berpengaruh secara positif terhadap *in-role job performance* karyawan PT. Widya Duta Grafika. Hasil uji t, didapatkan t hitung sebesar 1.999 dengan tingkat signifikansi 0.050. Karena tingkat signifikansinya nilainya sama dengan 0.05 atau karena t hitung jauh lebih besar dari 1.96 (sign. 5%), maka variabel *mastery orientation* berpengaruh positif terhadap *in-role job performance*. Dengan demikian **hipotesis 1 didukung** dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Janssen & Van Yperen (2004) dan Lee *et al.*, (2006). Hasil tersebut berarti bahwa karyawan PT. Widya

Duta Grafika yang cenderung memiliki *mastery orientation* yang tinggi akan menunjukkan *in-role job performance* yang semakin baik.

### 3. Pengaruh *Performance Orientation* pada *In-role Job Performance*

Berdasarkan dari hasil regresi yang terdapat dalam lampiran, diperoleh nilai persamaan :

$$\text{Inrole} = 8.997 + 0.117 \text{ PO}$$

Hasil uji regresi dengan uji t antara *performance orientation* terhadap *in-role job performance* dapat dilihat pada tabel IV.17 berikut ini :

**Tabel IV.17**  
**Hasil Uji t**  
***Performance Orientation* pada *In-role Job Performance***

Variabel	t	Sign
<i>Performance Orientation</i>	0.983	0.329

Sumber : *Data Primer yang Diolah, 2009*

Hasil pada tabel IV.17 menunjukkan bahwa *performance orientation* tidak berpengaruh terhadap *in-role job performance* karyawan PT. Widya Duta Grafika. Hasil uji t, didapatkan t hitung sebesar 0.983 dengan tingkat signifikansi 0.329. Karena t hitung kurang dari 1.96 (sign. 5%), maka variabel *performance orientation* tidak signifikan berpengaruh terhadap *in-role job performance*. Dengan demikian, dalam penelitian ini **hipotesis 2 tidak didukung**. Hasil dalam penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Janssen & Van Yperen (2004) dimana dalam penelitian tersebut *performance orientation* berpengaruh terhadap *in-role job performance*. Namun, penelitian ini mendukung hasil penelitian Lee *et al* (2006) yang menunjukkan bahwa *performance goal orientation* tidak memiliki pengaruh signifikan pada *job performance*.

Dengan demikian, hasil penelitian ini membuktikan bahwa karyawan PT. Widya Duta Grafika akan menghasilkan *in-role job performance* yang diharapkan perusahaan

meskipun tidak memiliki kecenderungan dalam *performance orientation*. Hal tersebut karena mayoritas karyawan PT. Widya Duta Grafika merasa bahwa orientasi tujuan mereka dalam bekerja bukan semata-mata hanya untuk menonjolkan ketrampilan dan potensi yang dimiliki pada rekan kerja, bawahan, atau atasan. Akan tetapi, lebih pada menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Selama tugas dan pekerjaan utamanya tersebut dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik maka karyawan akan dinilai telah bekerja dengan baik.

#### 4. Pengaruh *Mastery Orientation* dan *Performance Orientation* pada LMX

Untuk hasil uji regresi dengan uji ANOVA atau F test mengenai pengaruh antara *mastery orientation* dan *performance orientation* terhadap LMX dapat dilihat pada tabel IV.18 berikut ini :

**Tabel IV.18**  
**Hasil Uji F test**  
***Mastery Orientation* dan *Performance Orientation* pada LMX**

Variabel	R	Adj. R <sup>2</sup>	F	Sign. F
MO dan PO	0.416	0.149	7.313	0.001

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2009

Uji ANOVA atau F test di atas dilakukan secara bersama – sama antara variabel *mastery orientation* dan *performance orientation* terhadap LMX dan hasil uji ANOVA atau F test didapatkan F hitung sebesar 7.313 dengan tingkat signifikansi 0.001. Karena probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0.05 maka dapat dikatakan *mastery orientation* dan *performance orientation* secara bersama-sama berpengaruh pada LMX. Selain itu, dari hasil di atas terdapat nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0.149, hal ini berarti 14.9% variabel LMX dapat dijelaskan oleh kedua variabel, yaitu *mastery orientation* dan *performance*

*orientation*. Sedangkan sisanya yaitu 85.1% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar model.

## 5. Pengaruh *Mastery Orientation* pada LMX

Berdasarkan dari hasil regresi yang terdapat dalam lampiran, diperoleh nilai persamaan :

$$\text{LMX} = 20.741 + 0.374 \text{ MO}$$

Hasil uji regresi dengan uji t antara *mastery orientation* terhadap LMX yang dapat dilihat pada tabel IV.19 berikut ini :

**Tabel IV.19**  
**Hasil Uji t**  
***Mastery Orientation* Terhadap LMX**

Variabel	t	Sign
<i>Mastery Orientation</i>	3.432	0.001

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2009

Hasil di atas menunjukkan bahwa *mastery orientation* berpengaruh secara positif terhadap LMX karyawan PT. Widya Duta Grafika. Hasil uji t, didapatkan t hitung sebesar 3.432 dengan tingkat signifikansi 0.001. Karena tingkat signifikansinya jauh lebih kecil daripada 0.05 atau karena t hitung jauh lebih besar dari 1.96 (sign. 5%), maka variabel *mastery orientation* berpengaruh positif terhadap LMX. Dengan demikian hasil tersebut menyatakan bahwa **hipotesis 3 didukung** dan hasil tersebut mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian Janssen & Van Yperen (2004) dan Chiaburu (2005). Hal ini berarti bahwa karyawan PT. Widya Duta Grafika yang memiliki *mastery orientation* akan menjalin kedekatan hubungan antara atasan – bawahan untuk mengembangkan hubungan pada tingkatan yang lebih tinggi baik dalam hubungan formal maupun

informal. karena karyawan merasa bahwa dukungan sosial yang diberikan atasan akan membantu karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan, memperluas pengetahuan, serta membantu kesulitan yang dialami karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

## 6. Pengaruh *Performance Orientation* pada LMX

Berdasarkan dari hasil regresi yang terdapat dalam lampiran, diperoleh nilai persamaan :

$$MX = 20.741 - 0.211 PO$$

Hasil uji regresi dengan uji t antara *mastery orientation* terhadap LMX yang dapat dilihat pada tabel IV.20.

Hasil pada tabel IV.20 menunjukkan bahwa *performance orientation* berpengaruh secara negatif terhadap LMX karyawan PT. Widya Duta Grafika. Hasil uji t, didapatkan t hitung sebesar -1,933 dengan tingkat signifikansi 0.057. Karena t hitung jauh lebih besar dari 1.645 ( sign. 10%), maka variabel *performance orientation* berpengaruh negatif terhadap LMX sehingga **hipotesis 4 didukung**. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Janssen & Van Yperen (2004) dimana karyawan yang memiliki *performance orientation* cenderung untuk tidak mengembangkan kedekatan hubungan antara atasan – bawahan sehingga dapat dikatakan bahwa kualitas hubungan antara atasan – bawahan cenderung rendah. Hal tersebut dikarenakan adanya kekhawatiran dari karyawan apabila karyawan tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan maka atasan akan memberikan penilaian negatif sehingga kehadiran atasan justru dianggap sebagai

ancaman bagi karyawan. Hubungan antara atasan – bawahan yang dibangun hanya bersifat formal pada pendelegasian tugas dan pekerjaan.

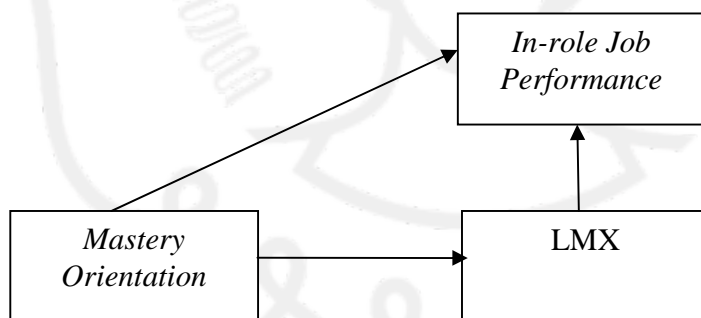
**Tabel IV.20**  
**Hasil Uji t**  
**Performance Orientation pada LMX**

Variabel	t	Sign
<i>Performance Orientation</i>	- 1.933	0.057

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2009

### 7. Pengaruh *Mastery Orientation* pada *In-role Job Performance* dengan LMX Sebagai Mediator

Untuk menguji peran LMX sebagai variabel mediasi pada pengaruh *mastery orientation* terhadap *in-role job performance* maka digunakan *path analysis*, seperti pada gambar IV.1.



**Gambar IV.1**  
**Path Analysis**  
**Pengaruh *Mastery Orientation* Pada *In-role Job Performance***  
**dengan LMX Sebagai Mediator**

Pengujian hipotesis dengan menggunakan *path analysis* antara *mastery orientation* pada *in-role job performance* dengan LMX sebagai mediator yang dapat dilihat pada tabel IV.21 :

**Tabel IV.21**  
**Hasil Uji Path Analysis**  
**Mastery Orientation pada In-role Job Performance**  
**dengan LMX Sebagai Mediator**

Model	Unstandardized Coefficients	t – statistic	p - value
$LMX = \beta_0 + \beta_1 MO$	0.374	3.432	0.001
$INROLE = \beta_0 + \beta_1 MO + \beta_2 LMX$	0.251 -0.066	1.999 -0.515	0.050 0.608

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2009

Berdasarkan gambar dan hasil pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa ketika dilakukan regresi, semua hasil regresi signifikan yaitu regresi *mastery orientation* dan LMX ( $t = 3.432$ ,  $F = 7.313$ ,  $p = 0.001$ ), serta *mastery orientation* dan *in-role job performance* ( $t = 1.999$ ,  $F = 1.895$ ,  $p = 0.050$ ). Akan tetapi pada saat dilakukan regresi antara *mastery orientation* dan LMX pada *in-role job performance* ( $t = -0.515$ ,  $F = 1.895$ ,  $p = 0.608$ ) menunjukkan probabilitas sebesar 0.608 sehingga variabel LMX tidak mempunyai pengaruh terhadap *in-role job performance* karena probabilitas tersebut lebih besar dari 0.05.

Dengan demikian **hipotesis 5 tidak didukung** dalam penelitian ini. Hal ini berarti bahwa hasil dalam penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Janssen & Van Yperen (2004) yang menemukan peran LMX sebagai mediator pada pengaruh hubungan kedua variabel tersebut, yaitu antara *mastery orientation* pada *in-role job performance*. Hal ini berarti bahwa karyawan PT. Widya Duta Grafika yang cenderung memiliki *mastery orientation* akan tetap menunjukkan *in-role job performance* yang baik tanpa dipengaruhi

kedekatan hubungan karyawan dengan atasan. karyawan PT. Widya Duta Grafika mampu meningkatkan *in-role job performance* dengan mendapatkan berbagai macam informasi – informasi (seperti : data, keahlian khusus, dan kemampuan manajerial) tidak hanya berasal dari supervisor atau atasan akan tetapi dengan usaha yang dilakukannya sendiri atau dari rekan kerja.





## B A B V

### SIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian penutup ini disajikan kesimpulan hasil penelitian beserta saran untuk penelitian mendatang.

#### A. Kesimpulan

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Janssen dan Van Yperen (2004). Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada karyawan perusahaan PT. Widya Duta Grafika Surakarta mengenai pengaruh *goal orientation* karyawan terhadap *in-role job performance* dengan *leader – member exchange* sebagai pemediasi akan disimpulkan beberapa temuan, yaitu sebagai berikut :

1. Secara keseluruhan karyawan PT. Widya Duta Grafika Surakarta cenderung tergolong pada *mastery orientation*. Hal tersebut ditunjukkan dengan mayoritas karyawan dalam bekerja membutuhkan ketrampilan dan pengetahuan baru, dukungan motivasi. Selain itu, karyawan juga memerlukan pelatihan yang akan memberikan performa kerja yang optimal.
2. Secara keseluruhan karyawan PT. Widya Duta Grafika Surakarta cenderung memiliki *performance orientation* yang rendah. Hal tersebut ditunjukkan dengan mayoritas karyawan dalam bekerja tidak semata-mata karena ingin lebih baik dari rekan kerja mereka, tetapi cenderung pada tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaannya.
3. Secara keseluruhan hubungan antara atasan dan bawahan pada perusahaan PT. Widya Duta Grafika Surakarta terjalin dengan baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan mayoritas karyawan dalam bekerja merasa memiliki hubungan yang efektif dengan

atasan mereka. Dimana atasan mereka bersedia membantu karyawan dalam pekerjaannya.

4. Secara keseluruhan *in-role job performance* pada perusahaan PT. Widya Duta Grafika Surakarta baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan karyawan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar berdasarkan tanggung jawabnya.
5. Hasil penelitian ini menemukan bahwa *mastery orientation* berpengaruh terhadap *in-role job performance*. Hal ini berarti bahwa karyawan yang memiliki kenderungan *mastery orientation* akan selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilannya dalam bekerja, sehingga mereka mampu memenuhi bahkan melebihi standar perusahaan dalam performa pekerjaan mereka.
6. Hasil penelitian ini menemukan *performance orientation* tidak berpengaruh terhadap *in-role job performance*. Hal ini berarti bahwa untuk menghasilkan *in-role job performance* karyawan tidak perlu harus menunjukkan keunggulan dan kemampuannya kepada rekan kerjanya, hanya karena berharap untuk mendapatkan penilaian yang baik dari atasan. *In-role job performance* dapat dicapai dengan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerjanya.
7. Hasil penelitian ini menemukan bahwa *mastery orientation* berpengaruh terhadap LMX. Hal ini berarti bahwa karyawan yang memiliki kecenderungan *mastery orientation* akan membina kedekatan hubungan atasan - bawahan kepada tingkat yang lebih tinggi.
8. Hasil penelitian ini menemukan *performance orientation* berpengaruh negatif terhadap LMX. Hal ini berarti bahwa karyawan yang memiliki kecenderungan

- performance orientation* akan menetapkan kedekatan hubungan atasan - bawahan pada tingkat yang lebih rendah.
9. Hasil penelitian ini menemukan bahwa LMX tidak memediasi hubungan antara *goal orientation* baik *mastery* maupun *performance* dengan *in-role job performance*. Hal ini berarti karyawan yang memiliki kecenderungan salah satu *goal orientation* baik *mastery orientation* maupun *performance orientation* menghasilkan *in-role job performance* yang baik tanpa dipengaruhi oleh kualitas kedekatan hubungan atasan dengan bawahan.

## **B. Saran bagi Perusahaan**

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Berdasarkan penelitian ini menunjukkan kecenderungan *mastery orientation* yang dimiliki karyawan berpengaruh terhadap kinerja kerja sedangkan *performance orientation* tidak signifikan berpengaruh. Dengan demikian perusahaan dapat memfokuskan pada pengembangan dan pembaharuan keahlian melalui pelatihan, melakukan diskusi informal, dan pembimbingan (mentoring) terhadap karyawan. Hal tersebut akan dapat dimanfaatkan oleh karyawan dengan optimal, melihat mayoritas karyawan di perusahaan yang cenderung pada *mastery orientation*.
2. Berdasarkan penelitian ini menunjukkan hubungan atasan-bawahan tidak memediasi antara *mastery orientation* dengan *in-role job performance*. Karena responden dalam penelitian berasal dari berbagai unit kerja sehingga masing – masing karyawan memiliki persepsi yang berbeda terhadap atasan pada unit kerja mereka masing-

masing. Walaupun demikian, mayoritas responden memiliki persepsi yang positif terhadap keberadaan pimpinan. Maka perusahaan dapat mencari atau mendidik pimpinan yang mampu mengembangkan karyawannya sehingga mampu menghasilkan kinerja kerja yang lebih baik.

3. Berdasarkan penelitian ini, responden menyatakan jika mereka belum sepenuhnya menunjukkan potensi yang dimiliki, sehingga perusahaan perlu mencermati kembali kebijakan – kebijakan kerja yang diambil dengan melihat kondisi lingkungan kerja perusahaan apakah telah memadai dengan karakteristik kerja karyawan. Kebijakan perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kompetitif dengan membuat standar kerja yang lebih inovatif dan menantang dapat memotivasi karyawan untuk menunjukkan potensi yang optimal dibandingkan dengan membuat standar kerja yang monoton dan tidak kompetitif.
4. Berdasarkan penelitian ini, responden menyatakan bahwa atasan kurang memahami masalah dan kebutuhan bawahan, sehingga diharapkan atasan menunjukkan kepekaan dan kepeduliannya terhadap bawahan. Atasan perlu mewedahi kebutuhan bawahan dengan bersikap terbuka terhadap setiap masukan yang diberikan. Kotak saran, SMS keluhan yang dijamin kerahasiaannya dapat menjadi solusi yang mampu mewedahi kebutuhan bawahan. Alternatif lain yang dapat dipertimbangkan adalah dengan melakukan rapat informal rutin. Karena sifatnya informal akan memberikan keleluasan bagi karyawan dalam memberikan masukan maupun menyampaikan keluhan. Disamping itu, atasan dapat berdiskusi secara langsung dan akan mampu memberikan respon yang lebih baik terhadap masalah dan kebutuhan karyawan.

### C. Saran bagi Penelitian Selanjutnya

1. Terdapat *research gap* antara penelitian ini yang dilakukan pada perusahaan percetakan dengan penelitian terdahulu. Pertama, *performance orientation* tidak berpengaruh berpengaruh secara signifikan terhadap *in-role job performance*. Sedangkan, pada penelitian terdahulu *performance orientation* berpengaruh positif pada *in-role job performance*. Kedua, hubungan atasan-bawahan tidak memediasi antara *mastery orientation* dengan *in-role job performance*. Sedangkan, pada penelitian terdahulu hubungan atasan-bawahan secara positif memediasi antara *mastery orientation* dan *in-role job performance*. Sehingga, dapat dilakukan replikasi kembali yang dapat meneliti pengaruh orientasi tujuan baik *mastery* maupun *performance* pada kinerja kerja serta dikaitkan dengan hubungan atasan-bawahan sebagai pemediasi untuk mendapatkan konsistensi teori ini.
2. Penelitian yang akan datang dapat menguji aspek yang sama dimana LMX memediasi *goal orientation* dengan variabel efektif yang lainnya seperti *organizational citizenship behaviors* (OCB) dan komitmen organisasi.
3. Generalisasi penelitian yang akan datang dapat dilakukan pengujian empiris untuk jenis organisasi lainnya dan tidak hanya terbatas pada perusahaan percetakan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- As'ad, M 1998, *Psikologi Industri*, Edisi Keempat, Yogyakarta : Liberty.
- Baron, Ruben, M & David, A Kenny, 1986, 'The Moderatorm – Mediator Variable Distonction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations', *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, pp. 1173-1182.
- Chiaburu, Dan, S 2005, 'The Effect of Instrumentality on the Relationship Between Goal Orientation and Leader – Member Exchange', *Journal of Social Psychology*, vol. 145, no. 3, pp. 365-367.
- Gardner, Elaine, A 2006, 'Instruction in Mastery Goal Orientation : Developing Problem Solving and Persistence for Clinical Setting', *Journal of Educational Psychology*, vol. 45, no. 9, pp. 343-347.
- Ferdinand, Augusty 2002, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, BP UNDIP, Semarang.
- Gibson, Ivancenich, & Donnelly, jr 2006, *Organizations : Behavior, Structure, and Processes*, McGraw-Hill Companies, Inc., USA.
- Ghozali, Imam 2005, *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi 3, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, I & Fuad 2005, *Structural Equation Modelling : Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.54*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hair Joseph F., JR.,Rolph E.Anderson, Ronald L Tatham, Wiliam C. Black 1998, *Analisis Multivariate Data 5<sup>th</sup> Edition*.Prentice.Hall International, Inc.
- Janssen, Onne & Nico W. Van YPeren 2004, 'Employees Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction', *Academy of Management Journal*, vol. 47, no. 3, pp. 366-384.
- Jogiyanto, H.M 2007, *Metodologi Penelitian Bisnis : Salah Kaprah dan Pengalaman – Pengalaman*, BPFE, Yogyakarta.
- Kang, Dae-seok, & Jim Stewart 2006, 'Leader – Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD', *Journal of Leadership and Organization Development*, vol. 28, no. 6, pp. 531-551.
- Lee, Cynthia, Chun Hui, Catherine H Tinsley, & Xiongying Niu, 2006, 'Goal orientations and Performance : Role of Temporal Norms', *Journal of International Business Studies*, vol. 37, pp. 484-498.

- Mathis, Robert L & John H. Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- McCollum, Daniel L & Kajs, Lawrence, T 2007, 'A Confirmatory Factor Analytic Study of the Goal Orientation Theory of Motivation in Educational Leadership', *Journal of Educational Leadership*, vol.12, no. 2, pp. 37-41.
- Michael, Judd H., Zhen Goerge Guo, Janice K. Wiedenbeck, & Charles D. Ray 2006, 'Production Supervisor Impacts on Subordinates Safety Outcomes : An Investigation of Leader-member Exchange and Safety Communication', *Journal of Safety Research*, vol. 37, pp. 469-477.
- Robbins, Stephen P 2005, *Organizational Behavior*, 11<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- Sekaran, Uma 2006, *Research Methods For Business : A Skill Building Approach*, John Wiley & Sons, Inc.
- Stratton, Richard K 2005, 'Motivation : Goals and Goal Setting', *Journal of Education Strategies*, vol. 18, pp. 31-32.
- Yukl, Gary 2006, *Leadership Organizations*, 6<sup>th</sup> Edition, New Jersey : Pearson Education, Inc.