

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. KERETA  
API INDONESIA (PERSERO) DIVISI REGIONAL I  
SUMATERA UTARA**

**SKRIPSI**

*Diajukan Guna Memenuhi Salah satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Program Studi Manajemen*

**OLEH :**

**PURNAMA SARI**  
**NPM : 1305160517**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2017**

## ABSTRAK

**PURNAMA SARI, NPM,1305160517, Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara , Skripsi, 2017.**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 145 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan Uji Asumsi Klasik, Analisis Linear Berganda, Uji t, Uji F, dan Koefisien Determinasi. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, wawancara, dan study dokumentasi. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan SPSS Versi 22.00.

Hasil regresi linear berganda yaitu diperoleh nilai  $Y = 21.762 + 0,431 X_1 + 0,380 X_2$  yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil uji (t) atau uji parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana dapat dilihat nilai t hitung untuk variabel kepemimpinan yaitu  $6,159 > t$  tabel 1,296 serta variabel budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana dapat dilihat nilai t hitung  $6,159 > t$  tabel 1,296.

Hasil nilai regresi korelasi sebesar 0,735, artinya secara bersama-sama kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mampu menjelaskan pada taraf yang erat dan positif. Kemudian koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.540 (54%). Sehingga dapat dikatakan bahwa 54% variasi variabel terikat yaitu kepemimpinan dan kinerja karyawan pada model dapat menjelaskan kinerja karyawan sedangkan sisanya sebesar 46% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

**Kata kunci : Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.**

## KATA PENGANTAR



### **Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh**

Alhamdulillah, Puji dan syukur penulis panjatkan kepada ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagaimana mestinya, guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam mempersiapkan skripsi ini, penulis tidak dapat menyelesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak, baik dorongan, semangat maupun pengertian yang diberikan kepada penulis selama ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya terkhusus dan teristimewa kepada kedua orang tua tercinta dan tersayang Bapak Ponijan dan Ibunda Kasiyem yang telah banyak memberikan kasih sayang, motivasi, dukungan, materi dan doa restu kepada penulis, atas jerih payah dan pengorbanan tanpa mengenal lelah dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang ikut berperan dalam menyelesaikan skripsi ini, antara lain:

1. Bapak Dr. Agussani, M.,AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Zulaspan Tupti, SE,. M.,Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Januri, SE., MM, M.,Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan, SE., M.,Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.,Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Jufrizen, SE., M.,Si selaku Sekertaris Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Willy Yusnandar, SE., M.,Si selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, petunjuk dan saran dalam penulisan skripsi ini kepada penulis.
8. Ibu Santi selaku pembimbing di dalam perusahaan yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang sangat banyak kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Bapak Matera Rijalulhaq, SH, selaku VP PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara, terimakasih atas bimbingan dan bantuannya.
10. Seluruh Bapak/Ibu Staff dan karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.
11. Terimakasih kepada sahabat teristimewa dan tersayang Jefliner, SE yang telah memberikan motivasi,dukungan dan telah bersedia direpotkan juga.
12. Terimakasih kepada teman-teman kelas I Manajemen Pagi yang selalu saling mensupport.

13. Terimakasih juga kepada sahabat seperjuangan Widia, Lily, Yuni, Ayu, Aisyah, Mega, Syanti, Cerah, Febriani, Inda Lestari, Uci, Kartika, Latifah dan Rika yang telah saling mendukung dan memberikan semangat serta do'anya.

14. Kepada seluruh pihak-pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang telah memberikan semangat dan dukungan serta do'a nya saya ucapkan terimakasih.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan maupun kesalahan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak untuk penyempurnaan skripsi ini.

Akhir kata, penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada pihak yang telah banyak membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Penulis berharap semoga proposal ini dapat bermanfaat bagi pembaca, khususnya bagi penulis sendiri dan Allah SWT senantiasa meridhai segala urusan penulis. Aamiin.

**Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakaatuh**

Medan, 17 April 2017

Penulis

**PURNAMA SARI**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	4
C. Batasan Masalah.....	5
D. Rumusan Masalah .....	5
E. Tujuan Penelitian .....	5
F. Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORITIS</b> .....	7
A. Uraian Teoritis .....	7
1. Kinerja .....	7
a. Pengertian Kinerja .....	7
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	8
c. Penilaian Kinerja Karyawan.....	10
d. Indikator Kinerja.....	11
2. Kepemimpinan .....	15
a. Pengertian Kepemimpinan .....	15
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan .....	16
c. Tipe Kepemimpinan .....	17
d. Indikator Kepemimpinan .....	21
3. Budaya Organisasi.....	23
a. Pengertian Budaya Organisasi.....	23
b. Karakteristik Budaya Organisasi .....	25
c. Faktor-faktor Budaya Organisasi.....	28
d. Fungsi Budaya Organisasi.....	31
e. Indikator Budaya Organisasi .....	33

B. Kerangka Konseptual .....	35
C. Hipotesis .....	38
<b>BAB III METODELOGI PENELITIAN.....</b>	<b>40</b>
A. Pendekatan Penelitian.....	40
B. Definisi Operasional.....	40
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	42
D. Populasi dan Sampel .....	43
E. Teknik Pengumpulan Data .....	43
F. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	44
G. Teknik Analisis Data .....	46
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>53</b>
A. Hasil Penelitian.....	53
1. Deskripsi Data Penelitian .....	53
2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	61
3. Analisis Data Penelitian .....	65
B. Pembahasan.....	75
1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	76
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan ....	76
3. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	77
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>79</b>
A. Kesimpulan .....	79
B. Saran .....	80

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel III. 1 : Indikator Kinerja Karyawan .....	40
Tabel III. 2 : Indikator Kepemimpinan.....	41
Tabel III. 3 : Indikator Budaya Organisasi .....	41
Tabel III. 4 : Jadwal Kegiatan Penelitian.....	42
Tabel III. 5 : Skala Likert.....	44
Tabel IV. 1 : Karakteristik Responden Jenis Kelamin .....	54
Tabel IV. 2 : Karakteristik Responden Usia .....	54
Tabel IV. 3 : Karakteristik Responden Tingkat Pendidikan .....	55
Tabel IV. 4 : Penyajian Data Variabel Kepemimpinan .....	56
Tabel IV. 5 : Penyajian Data Variabel Budaya Organisasi.....	58
Tabel IV. 6 : Penyajian Data Variabel Kinerja Karyawan.....	60
Tabel IV. 7 : Hasil Pengujian Validitas .....	63
Tabel IV. 8 : Uji Reliabilitas Kepemimpinan .....	64
Tabel IV. 9 : Uji Reliabilitas Budaya Organisasi.....	64
Tabel IV.10 : Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan.....	64
Tabel IV.11 : Multikolinearitas .....	66
Tabel IV.12 : Regresi Linear Berganda .....	69
Tabel IV.13 : Uji t Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	70

Tabel IV.14 : Uji t Pengaruh Budaya Organisasi terhadap	
Kinerja Karyawan.....	71
Tabel IV.15 : Uji F .....	73
Tabel IV.16 : Koefisien Determinasi.....	75

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II. 1 Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan .....	35
Gambar II. 2 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....	36
Gambar II. 3 Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	37
Gambar II. 4 Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	38
Gambar III.1 Kriteria Pengujian Hipotesis Uji T .....	50
Gambar III.2 Kriteria Pengujian Hipotesis Uji F .....	51
Gambar IV.1 Uji Normalitas P-P Plot Standaridzed .....	65
Gambar IV.2 Scatterplot Uji Heterokedastisitas .....	68
Gambar IV.3 Kriteria Pengujian Hipotesis .....	71
Gambar IV.4 Kriteria Pengujian Hipotesis .....	72
Gambar IV.5 Kriteria Pengujian Hipotesis .....	74

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Sumber daya manusia merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Peranan sumber daya manusia bagi lembaga institusi maupun perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Suatu organisasi atau lembaga institusi dituntut untuk mengadakan penyesuaian-penyesuaian dalam semua segi yang ada pada organisasi tersebut. Dengan terbatasnya sumber daya manusia yang ada, organisasi diharapkan mampu mengoptimalkan sehingga tercapailah hasil kerja yang baik.(Winda 2012, hal.1)

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi berpengaruh terhadap jalannya keberhasilan suatu organisasi. Kinerja karyawan yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, karena dengan terciptanya kinerja karyawan yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Kinerja berperan penting bagi peningkatan kemajuan atau perubahan kearah lebih baik untuk pencapaian suatu tujuan. Menurut Irianto dalam Sutrisno (2010, hal. 171) mengemukakan bahwa “kinerja karyawan adalah potensi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas”. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit suatu organisasi tersebut dapat dinilai secara objektif.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Medan merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa pelayanan angkutan umum dan angkutan barang. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara ini telah banyak dikenal masyarakat, karena selain lokasinya yang strategis transportasi ini juga sangat membantu masyarakat dalam berpergian. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara ini melayani semua kalangan masyarakat dengan harga yang terjangkau. Dalam sistem pelayanan, karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara ini dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal terhadap pelanggan. Dengan pelayanan yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan survey awal pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara terdapat kecenderungan yaitu masih kurang optimalnya kinerja karyawan yang disebabkan oleh sebagian karyawan yang tidak melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur dan aturan yang diberikan, sehingga dengan demikian karyawan terkesan kurang sigap dan tanggap dalam menangani setiap pekerjaannya.

Disamping itu, pemimpin juga masih kurang maksimal dalam memberikan arahan kepada karyawan tentang pekerjaan yang akan dilakukan sehingga terkadang karyawan tidak melakukan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang berlaku. Oleh karena itu, untuk mendukung pencapaian hasil kinerja yang baik diperlukan adanya arahan yang jelas dari pimpinan dan membudayakan setiap kegiatan yang dilakukan karyawan dalam pelaksanaan kegiatan.

Peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi dan pencapaian kinerja yang diinginkan, termasuk organisasi pemerintahan. Masalah kepemimpinan merupakan hal yang sangat luas dan menyangkut bidang yang sangat luas dan memainkan peran yang sangat penting dalam suatu organisasi, bahkan dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut Stephen dan Judge (2015, hal. 249) kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan juga dapat dipahami sebagai sebuah alat atau proses untuk membujuk orang lain bersedia melakukan sesuatu secara sukarela sebagai proses menggerakkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. (Winda 2012, hal. 2)

Menurut Sopiah (2008, hal. 116) faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan mencakup kepribadian, pengalaman masa lampau dan harapan dari pemimpin tersebut, harapan dan perilaku atasan, karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, persyaratan tugas, kultur, kebijaksanaan organisasi, dan harapan serta perilaku rekan.

Berdasarkan hasil survey di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara terdapat kinerja karyawan yang kurang optimal dalam menjalankan tugas-tugasnya yang tidak sesuai dengan prosedur yang ada. Adapun masalah kepemimpinan yaitu kurang maksimalnya pimpinan dalam memberikan arahan kepada karyawan tentang pekerjaan yang akan dilakukan sehingga

karyawan melakukan pekerjaannya tidak sesuai aturan yang berlaku. Sedangkan tentang budaya organisasi ditemukan kurangnya penerapan budaya organisasi karyawan, sehingga karyawan masih kurang memahami tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan fenomena diatas merupakan sebuah masalah dan hambatan bagi perusahaan dan hal ini menjadi pening untuk diteliti agar memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan diperusahaan yang sebenarnya, maka untuk itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Adapun masalah-masalah yang ditemukan saat melakukan riset pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Masih kurang optimalnya kinerja karyawan disebabkan oleh sebagian karyawan yang tidak melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur dan aturan yang diberikan.
2. Kurang maksimalnya pimpinan dalam memberikan arahan kepada karyawannya tentang pekerjaan yang akan dilakukan sehingga terkadang karyawan melakukan pekerjaannya tidak sesuai dengan aturan yang berlaku.
3. Kurangnya penerapan budaya organisasi karyawan, sehingga para karyawan masih kurang memahami tugas dan tanggung jawabnya.

### **C. Batasan Masalah**

Untuk menghindari terjadinya kesimpangsiuran dan kesalahpahaman dalam pembahasan, penulis membatasi masalah pada faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dari segi kepemimpinan dan budaya organisasi khususnya pada karyawan yang berada di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara, rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara ?
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara ?
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara ?

### **E. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.

2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.

## **F. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang di harapkan dari penelitian ini adalah :

### **1. Manfaat Teoritis**

Diharapkan dapat mengembangkan dan memperluas ilmu, memperkaya teori, dan literatur terutama dalam kepemimpinan dan budaya organisasi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.

### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian diharapkan agar dapat menjadi masukan dan bahan pemikiran serta membantu mengidentifikasi dan memberikan pertimbangan secara lebih lanjut dalam menyangkut kepemimpinan dan budaya organisasi agar terbentuknya kinerja karyawan yang baik dalam bekerja.

### **3. Manfaat Penelitian yang akan datang**

Dengan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi referensi untuk yang akan melakukan penelitian dengan memeriksa kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah suatu bentuk multidimensional yang sangat kompleks, dengan banyaknya perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi dan aspek apa yang dievaluasi. Kinerja juga merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Dalam perusahaan kinerja pegawai sangatlah penting sebagai faktor pendukung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2013, hal. 67) menyatakan “kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Nawawi (dalam Jefliner, 2016) : “Secara konseptual kinerja pada dasarnya dilihat dari dua segi, yaitu kinerja karyawan secara individu dan kinerja organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja karyawan dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dijelaskan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan untuk dijalankan oleh

karyawan yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut”.

Menurut Malayu Hasibuan (2006, hal. 6) mengemukakan bahwa “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Pabundu Tika (dalam Winda 2012 ) mendefinisikan “kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.

Sedangkan menurut Wibowo (2014, hal. 2) mengatakan “performance sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung”.

Menurut pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja mengacu pada hasil kerja atau prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan tugas-tugas yang dibebankannya. Hasil kerja yang dicapai karyawan haruslah dapat memberikan manfaat yang penting bagi perusahaan yang dapat dilihat dari segi kualitas yang dirasakan oleh perusahaan baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan, diantaranya yaitu faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith

Davis (dalam buku manajemen sumber daya manusia perusahaan, Mangkunegara, 2013) yang merumuskan bahwa:

Human Performance = Ability + Motivation

Motivation = Attitude + Situation

Ability = Knowledge + Skill

Penjelasan:

#### 1. Faktor Kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

#### 2. Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sedangkan menurut Amstrong dan Baron dalam buku Wibowo (2007, hal.100) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

- 1) Personal factors, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- 2) Leadership factors, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- 3) Team factors, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerjanya.

- 4) System factors, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- 5) Contextual/situational factors, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.
- 6) Aturan-aturan perilaku yaitu para partisipan organisasi saling berinteraksi satu dengan yang lain, maka mereka menggunakan bahasa terminologi dan ritual-ritual yang sama berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
- 7) Nilai-nilai dominan yaitu ada sejumlah values yang utama yang organisasi anjurkan dan mengharapkan kepada para anggota organisasi untuk menyumbangkan, misalnya kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah, dan efisiensi yang tinggi.
- 8) Norma-norma yaitu standar-standar perilaku yang ada, mencakup pedoman tentang beberapa banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan dan pembuatan apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

Dari faktor tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor ini saling mempengaruhi satu sama lain dan sebagai tolak ukur bagi pimpinan untuk mengevaluasi seberapa kinerja karyawan bekerja dalam suatu organisasi.

### **c. Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Mondy (2008, hal. 257) mendefinisikan bahwa “Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau kelompok”. Kegiatan penilaian itu penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberi umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006, hal. 382) menyatakan Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Jadi, dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah sebagai hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Penilaian kinerja karyawan pada umumnya dilakukan secara formal atau terstruktur. Apabila dilakukan secara informal, pimpinan dapat bertemu dengan para anggota team untuk mendiskusikan kinerja karyawan pada periode tertentu dalam suasana rileks dan tidak kaku.

#### **d. Indikator Kinerja**

Menurut Wibowo (2007, hal. 102) bahwa, terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peranan sangat penting yaitu tujuan dan motif kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Ketujuh indikator kinerja tersebut adalah :

- 1) Tujuan
- 2) Standar
- 3) Umpan balik
- 4) Alat atau sarana
- 5) Kompetensi
- 6) Motif

## 7) Peluang

Berikut penjelasan dari kejuh indikator kinerja:

### 1) Tujuan

Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Sehingga tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan yang mana untuk mencapai tujuan diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi. Jadi, kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

### 2) Standar

Standar berperan penting memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan atau menjawab pertanyaan kapan kita sukses atau gagal. Dalam hal ini kinerja seseorang dilakukan berhasil dan sukses jika mampu mencapai standar yang ditentukan bersama antara atasan dan bawahan.

### 3) Umpan Balik

Antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait. Jadi, umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan, standar dan pencapaian tujuan. Melalui umpan balik akan timbul evaluasi terhadap kinerja dan akhirnya terjadi proses perbaikan kinerja.

### 4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang penting dalam hal membantu pencapaian kearah tujuan dan sukses. Dalam hal ini alat dan sarana sebagai faktor penunjang untuk mencapai tujuan karena tanpa alat tidak mungkin dapat melaksanakan suatu pekerjaan.

5) Kompetensi

Kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik dan kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja.

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Dimana manajer memberikan atau memfasilitasi motivasi karyawan melalui insentif, pengakuan, menetapkan tujuan yang menantang adanya standar yang terjangkau, adanya umpan balik, adanya kebebasan dalam hal melakukan pekerjaan.

7) Peluang

Di dalam organisasi pekerja perlu mendapatkan peluang untuk menunjukkan prestasi kerjanya yang didorong oleh dua faktor yaitu waktu dan kemampuan karyawan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013, hal. 75) menyebutkan bahwa indikator kinerja pegawai yaitu :

- 1) Kualitas Kerja
- 2) Kuantitas Kerja
- 3) Keandalan Kerja
- 4) Sikap Kerja

Berikut penjelasannya :

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja dapat dilihat dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, keberhasilan, dan kebersihan karyawan selama melakukan pekerjaan.

## 2) Kuantitas Kerja

Kualitas kerja disebut juga dengan output, perlu di perhatikan juga bukan hanya output rutin, tetapi seberapa besar seseorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.

## 3) Keandalan Kerja

Keandalan kerja terdiri atas beberapa bagian yaitu mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan seorang karyawan.

## 4) Sikap Kerja

Sikap kerja terdiri atas sikap terhadap perusahaan, sikap terhadap karyawan lain, sikap terhadap pekerjaan serta kerjasama yang baik antar karyawan.

Dari indikator-indikator di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa dalam suatu kinerja individu ataupun organisasi ingin berhasil dalam mencapai tujuan organisasi ataupun individu tidak mengutamakan persyaratan melainkan memberikan standar agar tujuan dapat diselesaikan dan kapan kita sukses atau gagal harus memiliki umpan balik yang mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja agar bisa mencapai suatu tujuan. Selain itu organisasi harus memiliki alat atau sarana agar dalam melakukan suatu kegiatan dapat terlaksana dengan baik dan lancar serta suatu organisasi harus memiliki karyawan yang kompetensi agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan benar serta memberikan motif yaitu alasan bagi karyawan untuk melakukan sesuatu yang berguna bagi organisasi.

## **2. Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Pengertian kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya.

Moehariono (2012, hal. 382) Kepemimpinan adalah proses oleh seseorang atau kelompok mencoba untuk mempengaruhi tugas-tugas dan sikap orang lain terhadap sebuah akhir dari hasil yang dikehendaki untuk mencapai visi misi organisasi.

Menurut Siswanto (2008, hal. 154) bahwa, "Kepemimpinan adalah sifat dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Menurut Robbins dan Judge (2015, hal. 249) mendefinisikan Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.

Sedangkan Menurut Fahmi (2014, hal. 68) menyatakan kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Berdasarkan pengertian yang diungkapkan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi dan

mengarahkan orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan maupun organisasi.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Kartini Kartono (2014, hal. 36) yaitu :

1) Kapasitas

Pemimpin harus memiliki kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau verbal facility, keaslian, dan kemampuan menilai.

2) Prestasi

Pemimpin memiliki ilmu pengetahuan, gelar sarjana perolehan dalam olahraga dan atletik unggul.

3) Tanggung Jawab

Pemimpin harus mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan punya cara untuk unggul.

4) Partisipasi

Pemimpin harus aktif, memiliki sosialibilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerjasama, mudah beradaptasi dan memiliki rasa humor.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Sutikno (2014, hal. 62) yaitu :

- 1) Keahlian dan Pengetahuan. Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud disini adalah latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki seorang pemimpin, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan itu dengan tugas-tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya, pengalaman kerja

sebagai pemimpin, apakah pengalaman yang telah dilakukannya mendorong dia untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan dan keterampilan dalam memimpin.

- 2) Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin melaksanakan tugas jabatannya. Tiap organisasi atau lembaga yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda dan menurut cara-cara pencapaian tujuan yang tidak sama. Oleh karena itu, tiap jenis lembaga memerlukan perilaku dan sikap kepemimpinan yang berbeda pula.
- 3) Sifat-sifat Kepribadian Pemimpin. Kita mengetahui bahwa setiap manusia itu memiliki sifat, watak dan kepribadian yang berbeda-beda. Ada yang selalu bersikap keras dan tegas, tetapi ada pula yang lemah dan kurang berani. Dengan adanya perbedaan-perbedaan watak dan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin, akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalankan kepemimpinannya.
- 4) Sifat-sifat Kepribadian Pengikut, yaitu mengapa dan bagaimana anggota kelompok menerima dan menjalankan perintah atau tugas-tugas yang diberikan pemimpin.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor ini sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan, karena apabila pemimpin semakin baik dalam memimpin perusahaan maka akan tercapai dengan baik tujuan dari perusahaan tersebut.

### **c. Tipe Kepemimpinan**

Adapun menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue (2012, hal. 200) mengemukakan bahwa tipe kepemimpinan terbagi atas 8 (delapan) yaitu :

- 1) Kepemimpinan Situasional
- 2) Kepemimpinan Perilaku Pribadi
- 3) Kepemimpinan terpusat pada Pekerjaan atau Pekerjaannya
- 4) Personal Leadership (Kepemimpinan Pribadi)
- 5) Kepemimpinan Demokrasi
- 6) Kepemimpinan Otoritas
- 7) Kepemimpinan Paternalistik
- 8) Kepemimpinan Asli

Berdasarkan kutipan diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan Situasional, dalam jenis kepemimpinan ini dipercayai bahwa faktor yang paling utama untuk menentukan gaya kepemimpinan adalah situasinya. Pemimpin maupun pengikutnya menyesuaikan diri dengan situasinya.
- 2) Kepemimpinan Perilaku Pribadi adalah orang yang luwes menggunakan dalam setiap keadaan tindakan yang dianggap tepat sambil mengingat selalu kemampuan-kemampuannya, banyaknya pengawasan yang diperlukan dan apakah pemimpin itu ingin menentukan isunya.
- 3) Kepemimpinan terpusat pada Pekerjaan atau Pekerjaannya, jenis ini biasanya memberikan prosedur dan surat perintah secara minimal untuk diikuti, partisipasi dalam pembuatan keputusan dan pemimpin ini dipandang sebagai seorang koordinator dan dianggap sebagai pendorong.
- 4) Kepemimpinan Pribadi (Personal Leadership), terdapat suatu hubungan yang dekat antara pemimpin dan setiap anggota kelompok. Kepribadian-

kepribadian dan iklim informal mencirikan situasi, kalau kepemimpinan pribadi yang diikuti.

- 5) Kepemimpinan Demokrasi, jenis ini memberikan penekanan pada partisipasi dan penggunaan pikiran-pikiran oleh anggota-anggota kelompok yang karena itu harus diberi penerangan yang baik mengenai pokok-pokok yang dibahas.
- 6) Kepemimpinan Otoritas, jenis kepemimpinan ini dicirikan oleh pemimpin-pemimpin yang tegas serta faktral dan pengawasan yang ditentukan dengan teliti.
- 7) Kepemimpinan Paternalistik, terdapat suatu pengaruh kebabakkan antara pemimpin dan kelompok. Maksudnya ialah melindungi dan mengusui ketenangan dan kesejahteraan pengikut-pengikutnya.
- 8) Kepemimpinan Asli, jenis kepemimpinan ini berasal dari kelompok-kelompok organisasi informal. Pemimpin-pemimpin asli yang berbeda dapat ditemukan untuk tujuan-tujuan yang berbeda dalam kelompok yang sama.

Sedangkan menurut Moehariono (2012, hal. 390) mengemukakan ada 5 (lima) buah tipe kepemimpinan, yaitu:

- 1) Tipe Otokratis

Tipe otokratis adalah tipe pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri-ciri yaitu menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat; terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; dalam tindakan penggerakannya

sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2) Tipe Militeristis

Tipe militeristis adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat yaitu dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan, dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatan, senang pada formalitas yang berlebih-lebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan, sukar menerima kritikan dari bawahannya, dan menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3) Tipe Paternalistis

Tipe paternalistis adalah seorang pemimpin memiliki ciri-ciri yaitu menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi (*overly protective*), jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya, serta sering bersikap maha tahu.

4) Tipe Kharismatik

Tipe kharismatik umumnya pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang besar dan karena pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu.

#### 5) Tipe Demokratis

Tipe demokratis adalah tipe yang memiliki karakteristik : dalam proses pergerakan bawahannya selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia didunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi daripada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritikan dari bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan team work dalam usaha mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama; selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; serta berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Dari tipe-tipe kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ditentukan oleh kelompok organisasi. Seseorang menjadi pemimpin karena ia mampu memenuhi kebutuhan kelompok berkat kemampuan dan pengetahuan.

#### **d. Indikator Kepemimpinan**

Salah satu pendekatan yang dianggap tepat dalam melihat indikator pemimpin yang efektif adalah dengan melihat peran-peran yang dimainkan oleh seseorang pemimpin (Amirullah dan Haris Budiyono, 2004 hal. 269). Apabila pemimpin itu telah melaksanakan tugas sesuai dengan peran dan tugasnya, maka pemimpin itu dikatakan sudah efektif. Sebaliknya, pemimpin yang belum melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan perannya, maka pemimpin itu masih belum bisa dikatakan sebagai pemimpin yang efektif.

Indikator kepemimpinan menurut Keith Davis dalam Toha (2010, hal. 287)

yaitu sebagai berikut :

- 1) Kecerdasan
- 2) Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial
- 3) Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi
- 4) Sikap-sikap Hubungan Kemanusiaan

Berikut penjelasannya:

- 1) Kecerdasan

Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.

- 2) Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial

Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial.

- 3) Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.

- 4) Sikap-sikap Hubungan Kemanusiaan

Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Sedangkan menurut Siswanto (2008, hal. 154) yaitu sebagai berikut :

1) Kepemimpinan Pengarah (*Directive Leadership*)

Kepemimpinan pengarah cenderung untuk menetapkan pelaksanaan tujuan kelompok, menetapkan tanggung jawab bagi pelaksana dan memberikan informasi dari intruksi yang diperlukan.

2) Kepemimpinan Pendukung (*Supportive Leadership*)

Kepemimpinan pendukung dapat disamakan dengan pemimpin yang mengutamakan hubungan kerja manusia.

3) Kepemimpinan Peranserta (*Participative Leadership*)

Kepemimpinan peranserta banyak melakukan konsultasi dengan bawahan dan mempertimbangkan saran-saran bawahan dalam pembuatan keputusan.

4) Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement Oriented Leadership*)

Kepemimpinan berorientasi prestasi memberikan tantangan tujuan kepada bawahan dan mempercayai bawahan untuk mencapainya.

### **3. Budaya Organisasi**

#### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya berasal dari bahasa sansekerta “budhayah” sebagai bentuk jamak dari bentuk dasar “budhi” yang artinya akal segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental, dan “daya” yang artinya segala sesuatu mengenai kegiatan, perilaku, kemampuan sehingga budaya adalah cara hidup manusia yang didasari pandangan hidup yang bertumpu pada nilai perilaku terpuji yang berlaku umum dan telah menjadi sifat, kebiasaan serta kekuatan pendorong yang memberikan daya positif pada manusia untuk senantiasa berhasil.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersiapkan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Budaya organisasi merupakan keyakinan dan moral serta kebiasaan bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Setiap organisasi mempunyai budaya organisasi yang mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggotanya secara individual dan kelompok yang kemudian menentukan kinerja anggota dan organisasi.

Robbins dan Judge (2015, hal. 355) mendefinisikan “Budaya Organisasi megacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Menurut Wirawan (2008, hal. 9) mendefinisikan “Budaya Organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan, organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi”.

Budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai (value) dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya (Torang 2014, hal. 106).

Sedangkan menurut Nawawi (2013, hal.4) menyatakan bahwa “Budaya Organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut

yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak, sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah norma, nilai, asumsi, kepercayaan, dan kebiasaan organisasi yang dianut oleh seluruh anggota-anggota organisasi.

#### **b. Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (2015, hal. 355-356) ada 7 (tujuh) karakteristik utama yang dapat menangkap intisari dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko. Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
- 2) Memperhatikan detail. Tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.
- 3) Orientasi pada hasil. Tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
- 4) Orientasi pada orang. Tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi.
- 5) Orientasi pada tim. Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu.
- 6) Keagresifan. Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.

- 7) Stabilitas. Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge dalam Tika (2010) terdapat 10 (sepuluh) karakteristik budaya organisasi, yaitu :

- 1) Inisiatif Individual adalah tingkat tanggung jawab (responsibility), kebebasan (freedom) atau independen (independent) yang dimiliki setiap individu dalam berpendapat. Kelompok khususnya pemimpin sebaiknya menghargai dan memang perlu dihargai inisiatif individu dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- 2) Toleransi terhadap Tindakan Beresiko. Setiap pegawai dan anggota atau kader perlu ditekankan tentang batas dalam bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Sebuah budaya organisasi yang baik adalah sebuah budaya yang memberikan toleransi terhadap anggota atau para pegawai dalam bertindak inovatif dan agresif dalam mengembangkan dan memajukan organisasi atau perusahaan serta mendorong untuk berani dalam mengambil risiko terhadap apa yang akan dilakukannya.
- 3) Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat membuat dengan jelas sasaran dari harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut haruslah secara jelas tercantum visi, misi dan tujuan organisasi. Keadaan seperti ini yang akan memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.
- 4) Integrasi. Dalam budaya organisasi integrasi adalah kemampuan suatu organisasi atau perusahaan memberikan dorongan terhadap unit-unit atau satuan dalam organisasi atau perusahaan untuk bekerja dengan terpinpin

atau terkoordinasi. Melalui kinerja yang kompak dan terkoordinasi dengan baik dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan.

- 5) Dukungan Manajemen. Dalam budaya organisasi dukungan manajemen adalah tentang kemampuan tingkat manajer dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam berkomunikasi kepada karyawan. Komunikasi tersebut harusnya dalam bentuk dukungan, arahan ataupun kritisi (membangun) kepada bawahan. Dengan adanya dukungan manajemen yang komunikatif, sebuah perusahaan atau organisasi dapat berjalan dengan mulus.
- 6) Kontrol. Dalam budaya organisasi kontrol sangat penting. Kontrol yang dimaksud adalah peraturan atau norma yang digunakan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang berfungsi sebagai pengawas dari pengendali perilaku pegawai dan karyawan dalam suatu organisasi.
- 7) Identitas. Dalam budaya organisasi identitas adalah kemampuan seluruh karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.
- 8) Sistem Imbalan. Tidak kalah pentingnya dalam budaya organisasi yaitu seperti pemberian kenaikan gaji, promosi (kenaikan jabatan), bonus, liburan, dan lainnya haruslah berdasarkan kemampuan atau prestasi karyawan dalam bekerja dan sangat tidak diperbolehkan atas alasan-alasan perusak lainnya seperti senioritas, pilih kasih dan hal hal lain yang berbau korupsi.

9) Toleransi terhadap Publik. Dalam budaya organisasi, perbedaan pendapat yang memunculkan konflik sering terjadi dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Hal inilah yang harus dilakukan sebagai pimpinan untuk mengarahkan konflik yang terbangun, untuk melakukan perbaikan serta perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Toleransi terhadap konflik harus dimediasi oleh pimpinan atau karyawan superior sehingga terjadi kritis membangun dan tidak saling menyerang.

10) Pola Komunikasi. Dalam budaya organisasi, pola komunikasi sering dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Akan tetapi, pola yang terlalu ketat akan menghambat perkembangan organisasi, karena tidak adanya hubungan emosional yang kental terhadap bawahan dan atasan dalam organisasi.

Tiap-tiap karakter ini terjadi pada sebuah kontinum dari rendah ke tinggi. Menilai organisasi pada mereka, kemudian memberikan paduan gambaran dari budayanya dan dasar untuk berbagi pemahaman kepada para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatunya dilakukan di dalamnya, dan cara mereka seharusnya berperilaku.

### **c. Faktor-faktor Budaya Organisasi**

Adapun faktor-faktor budaya organisasi yang diuraikan Wirawan (2007, hal. 72-79), yaitu :

#### 1) Anggota Organisasi

Anggota organisasi merupakan sumber utama budaya organisasi. Anggota organisasi terdiri atas : pendiri, pemimpin, anggota, konsultan, dan pemegang saham organisasi.

## 2) Budaya Masyarakat

Budaya masyarakat terdiri dari internasional, nasional dan lokal, ideologi, serta pemerintah.

## 3) Asosiasi Profesi

Organisasi dapat menyajikan profesi tertentu atau dalam mencapai tujuannya menggunakan profesi tertentu. Dalam melaksanakan profesinya, para profesional suatu organisasi mengacu pada kode etik profesi yang disusun oleh asosiasi mereka. Dengan demikian dalam melaksanakan profesinya, mereka berperilaku sesuai dengan kode etik dan standar profesi.

## 4) Sifat Bisnis Organisasi

Sifat atau karakteristik bisnis atau usaha organisasi yang beroperasi di lingkungan tertentu mempunyai pengaruh tertentu terhadap budaya organisasinya. Sifat bisnis organisasi itu terdiri dari produk organisasi, konsumen, teknologi, pesaing, dan strategi.

Sedangkan menurut Krisdarto dalam Didit Darmawan (2013, hal. 150)

faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah :

- 1) *Observed behavioral regularitas when people interact*, yaitu bahasa yang digunakan dalam organisasi, kebiasaan, dan tradisi yang ada serta ritual para karyawan untuk menghadapi berbagai macam situasi.
- 2) *Group Norms*, yaitu nilai dan standar baku dalam organisasi.
- 3) *Exposed Values*, yaitu nilai-nilai dan prinsip-prinsip organisasi yang ingin dicapai, misalnya kualitas produk, dan sebagainya.

- 4) *Formal Philosophy*, yaitu kebijakan dan prinsip ideologis yang mengarahkan perilaku organisasi terhadap karyawan, pelanggan dan pemegang saham.
- 5) *Rules of the Game*, yaitu aturan-aturan dalam organisasi (the ropes), hal-hal apa saja yang harus di pelajari karyawan baru agar dapat di terima diorganisasi tersebut.
- 6) *Climate*, yaitu perasaan yang secara eksplisit dapat terasa dari keadaan fisik organisasi dan interaksi antar karyawan, interaksi atasan dengan bawahan, juga interaksi dengan pelanggan atau organisasi lain.
- 7) *Embedded skills*, yaitu kompetensi khusus dari anggota organisasi untuk menyelesaikan tugasnya dan kemampuan menyalurkan keahliannya dari suatu generasi ke generasi lainnya.
- 8) *Habits of thinking, mental models, and/or linguistic paradigm*, yaitu adanya suatu kesamaan “*frame*” yang mengarah pada persepsi (untuk dapat mengurangi adanya perbedaan persepsi), pikiran, dan bahasa yang digunakan karyawan, dan diajarkan pada karyawan baru pada awal proses sosialisasi.
- 9) *Shared Meanings*, yaitu rasa saling pengertian yang diciptakan sendiri oleh karyawan dari interaksi sehari-hari.
- 10) *Root Metaphors or Integrating Symbols*, yaitu ide-ide, perasaan, dan citra organisasi yang dikembangkan sebagai karakteristik organisasi yang secara sadar ataupun tidak sadar tercermin dari bangunan, tata ruang kerja, dan materi lainnya.

Berdasarkan dari faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor tersebut saling mempengaruhi satu sama lain untuk terciptanya budaya organisasi yang harmonis antar pimpinan maupun karyawan.

#### **d. Fungsi Budaya Organisasi**

Adapun fungsi budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2015, hal. 359), yaitu :

- 1) Budaya memiliki peranan untuk mendefinisikan batasan. Hal ini menciptakan perbedaan antara salah satu organisasi dengan yang lainnya.
- 2) Menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi.
- 3) Budaya akan memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri sendiri perorangan.
- 4) Mendorong stabilitas dari sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan oleh para pekerja.
- 5) Pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku para pekerja.

Sedangkan fungsi budaya organisasi menurut Sunarto (2008, hal. 8-9) antara lain :

- 1) Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan.

- 2) Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada di dalam organisasi.
- 3) Budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi, artinya perusahaan memiliki identitas sebagai perusahaan yang mengutamakan ketepatan dan kecepatan.
- 4) Budaya organisasi berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi.
- 5) Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut.
- 6) Budaya organisasi merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya.
- 7) Adanya perubahan di dalam suatu organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan.
- 8) Salah satu fungsi budaya organisasi adalah untuk meningkatkan nilai dari stakeholder nya, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

Dari fungsi budaya organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi untuk mengajarkan kepada karyawan bagaimana mereka harus berkomunikasi dan berhubungan dalam menyelesaikan masalah dan mempersatukan kegiatan para anggota suatu perusahaan atau organisasi yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang kebudayaan yang khas (berbeda).

#### **e. Indikator Budaya Organisasi**

Adapun indikator-indikator budaya organisasi menurut Wirawan (2007, hal. 129) yaitu sebagai berikut :

- 1) Pelaksanaan nilai-nilai
- 2) Pelaksanaan norma
- 3) Kepercayaan dan filsafat
- 4) Pelaksanaan kode etik
- 5) Pelaksanaan seremoni
- 6) Sejarah organisasi

Berikut penjelasannya :

- 1) Pelaksanaan nilai-nilai, dimana pelaksanaan nilai-nilai ini menyangkut nilai kode etik yang menjadi budaya dalam bekerja.
- 2) Pelaksanaan norma, maksudnya aturan dalam pelaksanaan.
- 3) Kepercayaan dan filsafat, maksudnya keyakinan terhadap pimpinan organisasi dan menjalankan perusahaan harus dapat dukungan penuh dari seluruh pegawainya.
- 4) Pelaksanaan kode etik, maksudnya kurangnya pelaksanaan kode etik dalam bekerja, dalam budaya disebuah perusahaan.
- 5) Pelaksanaan seremoni bermaksud dimana dalam sebuah acara atau kegiatan berjalan sesuai dengan budaya organisasi yang ada.
- 6) Sejarah organisasi, maksudnya awal mula berdirinya organisasi harus dijadikan pedoman bagi seluruh pegawai.

Sedangkan menurut Tika (2010, hal. 5) ada enam indikator budaya organisasi yaitu :

1) Asumsi Dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2) Keyakinan yang Dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota dan organisasi.

3) Pemimpin atau Kelompok

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

4) Pedoman Mengatasi Masalah

Dalam organisasi atau perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integritas internal.

5) Berbagi Nilai

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik berharga bagi orang lain.

6) Penyesuaian

Perlu menyesuaikan anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut.

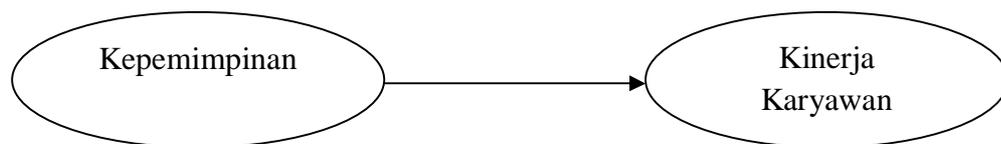
## **B. Kerangka Konseptual**

### **1. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Peranan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah merupakan suatu usaha yang sangat penting dan sangat erat hubungannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Moeheriono (2012, hal. 382) seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Menurut penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh kepemimpinan dan kinerja adalah seperti Winda (2012) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja.



**Gambar II. 1**  
**Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

### **2. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendalian dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam meningkatkan kinerja dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya organisasi dalam suatu organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi.

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu.

Menurut penelitian terdahulu oleh Dwi Puspita Ningrum (2012) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.



**Gambar II. 2**

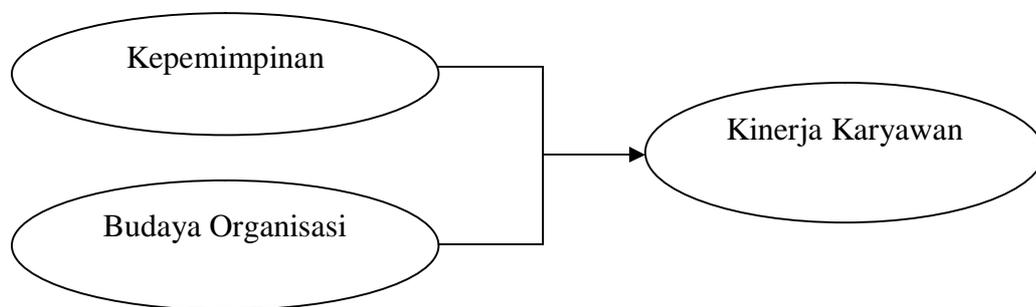
**Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

**3. Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Dari beberapa pengaruh yang telah dijelaskan diatas maka kepemimpinan berpengaruh signifikan positif dengan kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja sehingga mencapai hasil yang memuaskan.

Sedangkan budaya organisasi juga diperlukan untuk menciptakan kinerja sesuai dengan budaya dan etika yang telah ditetapkan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan bersama.

Hal ini diperkuat oleh beberapa penelitian seperti penelitian Wahyu Safrida (2012) terlihat jelas adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diharapkan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan dapat meningkatkan kinerja, kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik sehingga dapat mempengaruhi terbentuknya kinerja karyawan yang baik pula.



**Gambar II. 3**  
**Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi**  
**dengan Kinerja Karyawan**

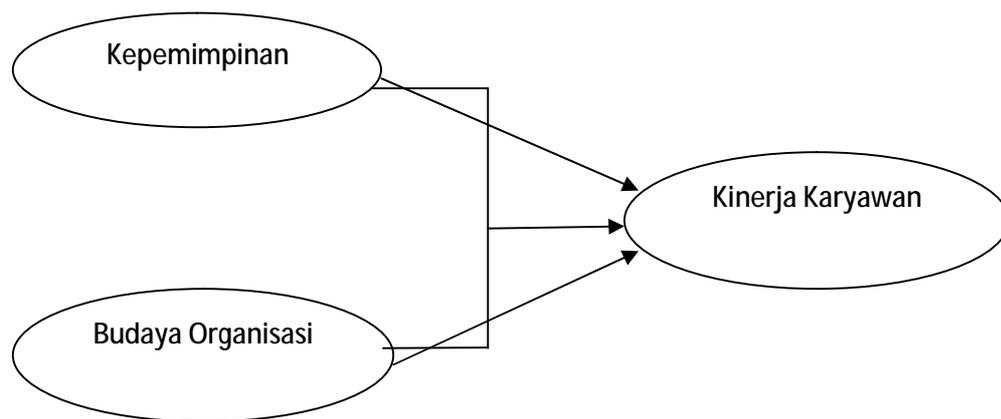
#### **4. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara bersama-sama dengan kinerja karyawan**

Dari beberapa pengaruh yang telah dijelaskan diatas, maka kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan yang dibaik sangat dibutuhkan dalam sebuah perusahaan, karena untuk meningkatkan hasil kierja yang baik pula. Sedangkan budaya organisasi juga diperlukan dalam perusahaan,agar terciptanya suasana saling menghargai sesama karyawan maupun pimpinan.

Hal ini diperkuat oleh beberapa penelitian seperti penelitian Dede Sumarni (2011) terlihat jelas adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara simultan.

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, adapun yang menjadi kerangka dalam penelitian ini yaitu :



**Gambar II. 4**  
**Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

### C. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu, rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam kalimat pertanyaan, Sugiono (2006, hal. 59). Berdasarkan batasan, rumusan dan kerangka konseptual diatas, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.

3. Ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut Sugiyono (2006, hal. 11) mengemukakan bahwa “Pendekatan Asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih”. Penelitian ini mempunyai tingkatan yang tertinggi bila di bandingkan dengan penelitian deskriptif dan komperatif.

#### **B. Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah petunjuk untuk mengukur dan mengetahui baik buruknya pengakuan dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasional adalah :

1. Kinerja (Y) adalah hasil kerja seseorang yang telah dicapai dalam melaksanakan tugas pada periode tertentu dengan standart, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu disepakati bersama.

**Tabel III.1 Indikator Kinerja**

<b>No</b>	<b>Indikator</b>
1	Kualitas Kerja
2	Kuantitas Kerja
3	Keandalan Kerja
4	Sikap Kerja

Sumber : Mangkunegara (2013, hal. 75)

2. Kepemimpinan (X1) adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengarahkan atau mempengaruhi orang lain melalui komunikasi baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan dan prestasi kerja.

**Tabel III.2 Indikator Kepemimpinan**

No	Indikator
1	Kecerdasan
2	Kedewasaan dan Keluasan Hubungan
3	Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi
4	Sikap-sikap Hubungan Kemanusiaan

Sumber : Thoha (2010, hal. 287)

3. Budaya Organisasi (X2) adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

**Tabel III.3 Indikator Budaya Organisasi**

No	Indikator
1	Pelaksanaan Nilai-nilai
2	Pelaksanaan Norma
3	Kepercayaan dan Filsafat
4	Pelaksanaan Kode Etik
5	Pelaksanaan Seremoni
6	Sejarah Organisasional

Sumber : Wibowo (2007, hal. 129)



## **D. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian sampai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian kemudian ditarik suatu kesimpulan. Menurut Juliandi dan Irfan (2013, hal. 50) menyatakan bahwa “populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah.”

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah hanya karyawan tetap pada bagian MSDM di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara berjumlah 145 karyawan.

### **2. Sampel**

Menurut Sugiono (2010, hal. 81) “sampel merupakan bagian dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Dalam hal ini peneliti mengambil seluruh karyawan di bagian MSDM sebagai objek penelitian tetapi hanya sebagian saja yang dijadikan sampel yaitu berjumlah 59 karyawan. Jumlah sampel tersebut diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin dalam Juliandi dan Irfan (2013, hal. 59).

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data, yaitu data primer.

### **1. Kuesioner**

Kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada

responden untuk di jawabnya dengan menggunakan *skala likert* dengan bentuk checklist, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi yaitu :

**Tabel III. 5 Skala Likert**

<b>Pertanyaan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

## 2. Wawancara

Wawancara yaitu pengumpulan data dengan cara berdialog langsung atau melakukan tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan. Dalam penelitian wawancara dilakukan kepada beberapa karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.

## 3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi yaitu mempelajari data-data dalam perusahaan yang berhubungan dengan penelitian ini, yaitu struktur organisasi, sejarah dan uraian tugas setiap bagian yang ada diperusahaan.

## **F. Uji Validitas dan Reliabilitas**

### 1. Uji Validitas

Menguji validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen benar (*valid*) maka hasil pengukuran kemungkinan adalah benar.

Rumus Korelasi :

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Azuar Juliandi dan Irfan (2013, hal.79)

Dimana :

n = Banyaknya pasangan pengamatan

$\sum x$  = Jumlah pengamatan variabel x

$\sum y$  = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x^2)$  = Jumlah kuadrat pengamatan variabel x

$(\sum y^2)$  = Jumlah kuadrat pengamatan variabel y

$\sum xy$  = Jumlah hasil kali variabel x dan y

Kriteria pengujian validitas :

- 1) Jika nilai Sig <  $\alpha_{0,05}$  maka suatu instrumen yang di uji korelasinya adalah valid.
- 2) Jika nilai sig >  $\alpha_{0,05}$  maka suatu instrumen yang di uji korelasinya adalah tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Menurut Azuar Zuliandi dan Irfan (2013, hal. 83-84) menyatakan bahwa “jika koefisien realibilitas (*spreamen Brown/r*) > 0,60 maka instrumen memiliki reliabilitas yang baik/reliabel/terpercaya.

Untuk menghitung reliabilitas quisioner, digunakan rumus alpha :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma^2} \right]$$

Azuar Juliandi dan Irfan (2013, hal. 86)

Dimana :

$r_{11}$  = Reliabilitas yang dicapai

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma^2$  = Varians total

Kriteria pengujiannya :

- 1) Jika nilai koefisien reliabilitas  $\alpha > 0,60$  maka reliabilitas cukup baik.
- 2) Jika nilai koefisien reliabilitas  $\alpha < 0,60$  maka reliabilitas kurang baik.

### G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif.

#### 1. Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh antara variabel bebas X terhadap variabel terikat Y, maka digunakan teknik analisis data dengan rumus persamaan regresi yang dapat dikemukakan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Sugiyono (2010, hal. 192)

Keterangan :

Y : Kinerja

a : Harga Y bila  $X_1$  dan  $X_2 = 0$  (harga konstan)

- b : Angka arah koefisien regresi
- X1 : Kepemimpinan
- X2 : Budaya Organisasi

## 2. Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah model regresi linear berganda yang digunakan dalam melakukan analisis terjadi penyimpangan klasik, maka digunakan tiga model klasik untuk mendeteksi data ada tidaknya penyimpangan klasik tersebut. (Ikhsan dkk 2014, hal. 185).

Adapun diantara ketiga model yang diuraikan diatas adalah sebagai berikut :

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Kriteria untuk menentukan normal atau tidaknya data, maka dapat dilihat dari nilai probabilitasnya.

### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antara variabel bebas, maka terjadi multikolinearitas, demikian juga sebaliknya. Dalam penelitian ini multikolinearitas menggunakan tolerance dan VIF (varians information factor).

Kriteria pengujian yang digunakan adalah :

- 1) Jika nilai VIF disekitar angka 1 atau memiliki toleransi mendekati 1, maka dikatakan tidak terdapat masalah multikolinearitas.
- 2) Jika koefisien antara variabel bebas kurang dari 0,10 maka menunjukkan adanya multikolinearitas.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidak nyamanan variance dari residual pengamatan satu ke pengamatan yang lain tetap. Jika variasi residual dari satu pengamatan satu ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastitas, dan jika variasi berbeda disebut heterokedastisitas.

Dasar pengambilan keputusannya adalah :

- 1) Jika pola tertentu seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik (poin-poin) menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3. Uji Hipotesis

a. Uji Signifikan “t”

Uji signifikan t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y).

Hipotesis :

$H_0 : b_1 : b_2 = 0$ , artinya variabel bebas secara parsial ( $X_1, X_2$ ) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan antara variabel terikat (Y).

$H_0 : b_1 : b_2 \neq 0$ , artinya variabel bebas secara parsial ( $X_1, X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan antara variabel terikat ( $Y$ ).

Adapun rumus yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah menggunakan uji “t”, yaitu :

$$t = \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

(Sugiyono, 2010 hal. 184)

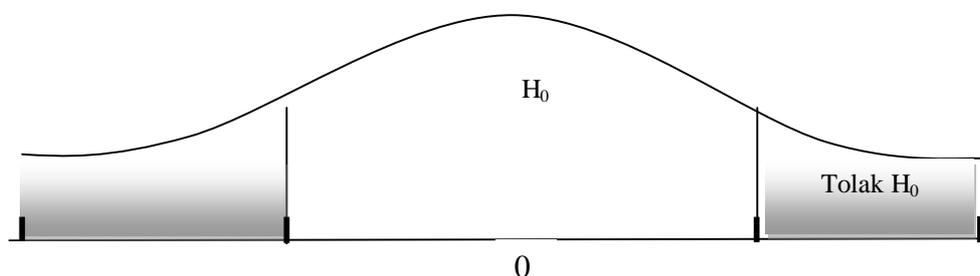
Keterangan :

- t : Nilai t hitung  
 r : Nilai koefisien korelasi  
 n : Jumlah data pengamatan

Kriteria penarikan kesimpulan secara manual adalah :

- 1) Bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, menunjukkan ada pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- 2) Bila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima, menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Untuk menguji hipotesis yang diajukan menggunakan rumus sebagai berikut :



**Gambar III. 1**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis Uji T**

b. Uji signifikan “F”

Uji ini dimaksudkan untuk melihat kemampuan menyeluruh variabel bebas ( $X_1, X_2$ ) dapat atau mampu menjelaskan tingkah laku atau keragaman variabel terikat (Y), yaitu untuk mengetahui apakah semua variabel bebas memiliki koefisien regresi sama dengan nol (Suharyadi dan Purwanto 2011, hal. 226).

Untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan rumusan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : b_1 = b_2 = 0$ , artinya variabel bebas secara simultan ( $X_1$  dan  $X_2$ ) tidak mempunyai pengaruh signifikan antara variabel terikat (Y).

$H_1 : b_1 \neq b_2 \neq 0$ , artinya variabel bebas secara simultan ( $X_1$  dan  $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan antara variabel terikat (Y).

Adapun rumus yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah dengan menggunakan Uji “F”, yaitu :

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

(Sugiyono, 2010, hal. 192)

Keterangan :

$F_h$  : F hitung

R : Koefisien korelasi ganda

k : Jumlah variabel independen

n : Jumlah sampel

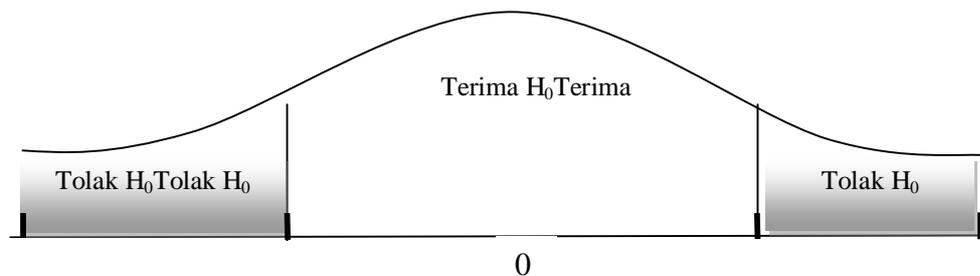
Kriteria penarikan kesimpulan secara manual adalah :

- 1) Bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Tolak  $H_0$  ditolak, menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- 2) Bila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ . Terima  $H_0$  diterima, menunjukkan ada pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Bentuk pengujiannya adalah :

$H_0 : \rho = 0$  (artinya tidak ada pengaruh antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan)

$H_0 : \rho \neq 0$  (artinya ada pengaruh antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan).



**Gambar III. 2**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis Uji F**

#### 4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan ukuran untuk mengetahui kesesuaian atau ketepatan antara nilai dengan atau garis regresi dengan data sampel. Koefisien determinasi adalah kemampuan variabel ( $X_1$  dan  $X_2$ ) terhadap variabel ( $Y$ ). Semakin besar koefisien determinasi menunjukkan semakin baik kemampuan  $X$  menerangkan  $Y$ .

Dalam hal ini menggunakan rumus :

$$D = R^2 \times 100\%$$

(Sugiyono, 2010 hal. 193)

Keterangan :

D : Determinasi

$R^2$  : Nilai korelasi berganda

100% : Persentase kontribusi

Berdasarkan seluruh data yang terkumpul, selanjutnya dianalisis sesuai dengan kebutuhan sehingga terjawabnya hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskriptif Hasil Penelitian

Deskripsi hasil data penelitian ini menggunakan pendekatan *asosiatif*. Pendekatan *asosiatif* digunakan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antar variabel satu dengan variabel yang lainnya. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan instrumen dalam bentuk angket sebanyak 21 item pernyataan yang terdiri dari 7 item untuk pernyataan variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), 7 pernyataan untuk variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan 7 item pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Angket penelitian ini disebar dan diberikan kepada 59 orang karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.

Hasil data angket penelitian yang disebar kemudian ditabulasi dan diolah dengan menggunakan program SPSS, selanjutnya data penelitian dideskripsikan melalui data primer berupa angket yang telah diuji dan disajikan dalam bentuk tabel frekuensi dan disimpulkan sesuai tabel berikut di bawah ini.

##### a. Karakteristik Identitas Responden

Identitas responden dalam tabel berikut ini menunjukkan karakteristik responden berdasarkan kriteria penilaian jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja dari responden penelitian. Data identitas responden tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut :

**Tabel IV. 1**  
**Karakteristik Responden**  
**Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid laki-laki	28	47,5	47,5	47,5
perempuan	31	52,5	52,5	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan data tabel di atas menunjukkan bahwa berdasarkan karakteristik data jenis kelamin, mayoritas responden pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara berjenis kelamin perempuan yaitu sebesar 31 orang (52,5%) dan minoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 28 orang (47,5%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini lebih banyak didominasi pada jenis kelamin perempuan.

**Tabel IV. 2.**  
**Karakteristik Responden**  
**Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30 tahun	41	69,5	69,5	69,5
31-40 tahun	13	22,0	22,0	91,5
> 40 tahun	5	8,5	8,5	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan data tabel persentase di atas menunjukkan bahwa berdasarkan karakteristik usia, mayoritas responden berusia pada kelompok umur dengan rentang 20-30 tahun sebanyak 41 orang (69,5%) dan minoritas pada kelompok usia >40 tahun sebanyak 5 orang (8,5%). Selebihnya pada kelompok usia pada rentang 31-40 tahun sebanyak 13 orang (22,0%). Dengan demikian dapat disimpulkan

bahwa berdasarkan karakteristik usia responden lebih banyak didominasi pada kelompok dengan rentang usia 20-30 tahun.

**Tabel IV. 3**  
**Karakteristik Responden**  
**Tingkat Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	10	16,9	16,9	16,9
Diploma	12	20,3	20,3	37,3
S-1	33	55,9	55,9	93,2
S-2	4	6,8	6,8	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan data tabel persentase karakteristik tingkat pendidikan responden diatas menunjukkan bahwa dalam penelitian ini mayoritas responden pada tingkat pendidikan Strata 1 (S-1) sebanyak 33 orang (55,9%) dan minoritas responden pada tingkat pendidikan Strata 2 (S-2) sebanyak 4 orang (6,8%), serta pada tingkat pendidikan SMA sebanyak 10 orang (16,9%). Selebihnya pada tingkat pendidikan Diploma sebanyak 12 orang (20,3%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara berpendidikan Strata 1 (S-1).

b. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel, yaitu Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Deskripsi dari setiap pernyataan akan menampilkan opsi jawaban dengan penilaian skala likert pada setiap responden terhadap item pernyataan yang diberikan kepada responden penelitian.

1) Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Berikut ini merupakan deskripsi penyajian data berdasarkan jawaban kuisioner dari penelitian variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) yang dirangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

**Tabel IV. 4**  
**Penyajian Data Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Alterenatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	22,4	31	52,5	13	22,0	0	0	0	0	59	100
2	22	37,3	18	30,5	18	30,5	1	1,7	0	0	59	100
3	17	28,8	28	47,5	14	23,7	0	0	0	0	59	100
4	17	28,8	32	54,2	10	16,9	0	0	0	0	59	100
5	21	35,6	29	49,2	9	15,3	0	0	0	0	59	100
6	20	33,9	25	42,4	14	23,7	0	0	0	0	59	100
7	17	28,8	32	54,2	10	16,9	0	0	0	0	59	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan tabulasi data jawaban responden pada tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang pernyataan Saya merasa pemimpin adalah sosok yang bijaksana, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 responden (52,5%).
2. Jawaban responden tentang pernyataan Pemimpin memiliki kemampuan untuk memimpin, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 18 responden (30,5%).
3. Jawaban responden tentang pernyataan Pemimpin menciptakan budaya yang baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 28 responden (47,5%).

4. Jawaban responden tentang pernyataan Pemimpin adalah seseorang yang bertanggung jawab, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 responden (54,2%).
5. Jawaban responden tentang pernyataan Pemimpin mengambil keputusan dengan tidak sepihak / dengan pertimbangan yang tepat, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 responden (49,2%).
6. Jawaban responden tentang pernyataan Pemimpin selalu mendengarkan masukan dari bawahan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 25 responden (42,4%).
7. Jawaban responden tentang pernyataan Pemimpin memberikan nasihat dan menciptakan suasana kerja yang baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 responden (54,2%).

Berdasarkan distribusi jawaban responden tentang variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menyatakan setuju 32 responden (54,2%) pada pernyataan keempat tentang Pemimpin adalah seseorang yang bertanggung jawab, dan pernyataan ketujuh tentang Pemimpin memberikan nasihat dan menciptakan suasana kerja yang baik.

## 2) Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ )

Berikut ini merupakan deskripsi penyajian data dari penelitian variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) yang dirangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

**Tabel IV. 5**  
**Penyajian Data Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

<b>Alterenatif Jawaban</b>												
<b>No</b>	<b>SS</b>		<b>S</b>		<b>KS</b>		<b>TS</b>		<b>STS</b>		<b>JUMLAH</b>	
<b>Pe r</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
1	15	22,4	37	62,7	6	10,2	1	1,7	0	0	59	100
2	26	44,1	26	44,1	5	8,5	2	3,4	0	0	59	100
3	24	40,7	28	47,5	5	8,5	2	3,4	0	0	59	100
4	22	37,3	29	49,2	6	10,2	2	3,4	0	0	59	100
5	21	35,6	25	42,4	12	20,3	1	1,7	0	0	59	100
6	27	45,8	28	47,5	3	5,1	1	1,7	0	0	59	100
7	15	24,5	37	62,7	6	10,2	1	1,7	0	0	59	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan tabulasi data jawaban responden pada tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang pernyataan Perusahaan berhasil menanamkan nilai-nilai budaya yang baik di dalam perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 37 responden (62,7%).
2. Jawaban responden tentang pernyataan Nilai-nilai yang digunakan perusahaan berdampak positif bagi karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 26 responden (44,1%).
3. Jawaban responden tentang pernyataan Norma yang ditetapkan sesuai dengan yang diperlihatkan pemimpin, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 28 responden (47,5%).
4. Jawaban responden tentang pernyataan Budaya/ kebiasaan yang dijalankan perusahaan berjalan dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 responden (49,2%).

5. Jawaban responden tentang pernyataan Karyawan sulit beradaptasi terhadap budaya perusahaan yang telah berjalan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 25 responden (42,4%).
6. Jawaban responden tentang pernyataan Karyawan merasa perlu melakukan adaptasi terhadap budaya perusahaan yang telah berjalan baik ataupun buruk, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 28 responden (47,5%).
7. Jawaban responden tentang pernyataan Kode etik di dalam perusahaan di pahami oleh setiap karyawan, mayoritas reesponden menjawab setuju sebanyak 37 responden (62,7%).

Berdasarkan distribusi jawaban responden tentang variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dengan nilai tertinggi menyatakan setuju 37 responden (62,7%) pada pernyataan kesatu tentang Perusahaan berhasil menanamkan nilai-nilai budaya yang baik di dalam perusahaan dan pernyataan ketujuh tentang Kode etik di dalam perusahaan di pahami oleh setiap karyawan.

### 3) Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berikut ini merupakan deskripsi penyajian data dari variabel Kinerja Karyawan (Y) yang dirangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

**Tabel IV. 6**  
**Penyajian Data Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

<b>Alterenatif Jawaban</b>												
<b>No</b>	<b>SS</b>		<b>S</b>		<b>KS</b>		<b>TS</b>		<b>STS</b>		<b>JUMLAH</b>	
<b>Per</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
1	27	45,8	26	44,1	5	8,5	1	1,7	0	0	59	100
2	28	47,5	30	50,8	0	0	1	1,7	0	0	59	100
3	20	33,9	35	59,3	4	6,8	0	0	0	0	59	100
4	34	57,6	18	30,5	6	10,2	1	1,7	0	0	59	100
5	27	45,8	26	44,1	5	8,5	1	1,7	0	0	59	100
6	28	47,5	30	50,8	0	0	1	1,7	0	0	59	100
7	20	33,9	35	59,3	4	6,8	0	0	0	0	59	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan tabulasi data jawaban responden variabel Kinerja Karyawan (Y) di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang pernyataan Saya merasa bersalah jika pekerjaan yang saya lakukan tidak sesuai dengan prosedur yang ada pada perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 26 responden (44,1%).
2. Jawaban responden tentang pernyataan Saya selalu mengutamakan hasil kerja yang baik untuk mencapai prestasi kerja yang baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 responden (50,8%).
3. Jawaban responden tentang pernyataan Saya percaya setiap pekerjaan yang saya lakukan akan memajukan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 responden (59,3%).
4. Jawaban responden tentang pernyataan Saya selalu memiliki pengetahuan kerja yang akan meningkatkan prestasi kerja saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 18 responden (30,5%).

5. Jawaban responden tentang pernyataan Saya sangat jarang melakukan kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 26 responden (44,1%).
6. Jawaban responden tentang pernyataan Saya percaya pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 responden (50,8%).
7. Jawaban responden tentang pernyataan Saya memiliki sikap tanggung jawab yang tinggi selama melakukan pekerjaan yang diberikan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 responden (59,3%).

Berdasarkan distribusi jawaban responden tentang variabel Kinerja Karyawan (Y) di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dengan nilai tertinggi menyatakan setuju sebanyak 35 responden (59,3%) pada pernyataan ketiga tentang Saya percaya setiap pekerjaan yang saya lakukan akan memajukan perusahaan dan pernyataan ketujuh tentang Saya memiliki sikap tanggung jawab yang tinggi selama melakukan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

## **2. Pengujian Validitas dan Realibilitas**

Program yang digunakan untuk menguji validitas dan realibilitas instrumen adalah software statistic SPSS Versi 22.00 dari 59 angket yang dijawab dan dikembalikan responden, penulis menginput nilai-nilainya untuk bahan pengujian.

### a. Uji Validitas

Uji validitas berguna untuk menguji apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat ukur yang tepat atau benar untuk mengukur variabel. Jika hasilnya valid, berarti instrumen yang digunakan adalah instrumen yang tepat atau benar, sehingga data yang dikumpulkan dari instrumen tersebut juga merupakan data yang tepat sebagai bahan analisis data selanjutnya. Pengujian validitas tiap instrumen bebas dengan cara mengkorelasikan tiap butir pernyataan tersebut. Syarat minimum untuk memenuhi syarat apakah setiap pernyataan valid atau tidak valid dengan membandingkan beberapa kriteria penerimaan / penolakan hipotesis adalah antara lain sebagai berikut :

- a) Tolak  $H_0$  jika probabilitas yang dihitung  $\leq$  probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig. 2-tailed  $\leq \alpha_{0,05}$ )
- b) Terima  $H_0$  jika nilai probabilitas yang dihitung  $>$  probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig. 2-tailed  $> \alpha_{0,05}$ )

Berdasarkan hasil pengujian validitas, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel IV. 7**  
**Hasil Pengujian Validitas**

Item	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
<b>Kepemimpinan</b>			
Item 1	0,679	0,000 < 0,05	Valid
Item 2	0,851	0,000 < 0,05	Valid
Item 3	0,847	0,000 < 0,05	Valid
Item 4	0,866	0,000 < 0,05	Valid
Item 5	0,794	0,000 < 0,05	Valid
Item 6	0.814	0,000 < 0,05	Valid
Item 7	0.866	0,000 < 0,05	Valid
<b>Budaya Organisasi</b>			
Item 1	0.760	0,000 < 0,05	Valid
Item 2	0.825	0,000 < 0,05	Valid
Item 3	0.763	0,000 < 0,05	Valid
Item 4	0,524	0,000 < 0,05	Valid
Item5	0,463	0,000 < 0,05	Valid
Item 6	0,713	0,000 < 0,05	Valid
Item 7	0,760	0,000 < 0,05	Valid
<b>Kinerja Karyawan</b>			
Item 1	0,732	0,000 < 0,05	Valid
Item 2	0,807	0,000 < 0,05	Valid
Item 3	0,550	0,000 < 0,05	Valid
Item 4	0,735	0,000 < 0,05	Valid
Item 5	0,732	0,000 < 0,05	Valid
Item 6	0,807	0,000 < 0,05	Valid
Item 7	0,550	0,000 < 0,05	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 22.00

Berdasarkan pada tabel diatas dari 21 item di atas dinyatakan valid semua.

Dengan demikian ke-21 item ini dapat dilanjutkan pada pengujian realibilitas.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Adapun item dari instrumen yang valid setelah dilakukan uji validitas maka selanjutnya akan diuji reliabilitas dengan menggunakan pengujian rumus *Cronbach's Alpha* untuk mengetahui seluruh item pernyataan dari tiap variabel sudah menerangkan tentang variabel yang diteliti, dikatakan realibel apabila hasil alpa > 0.600 seperti ditunjukkan dalam tabel berikut :

**Tabel IV. 8**  
**Uji Realibilitas Kepemimpinan**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,796	8

Sumber : Hasil SPSS 22.00

Dari data tabel di atas terlihat nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,796 dan lebih besar dari 0,600, dengan demikian instrumen kepemimpinan dinyatakan realibel.

**Tabel IV. 9**  
**Uji Realibilitas Budaya Organisasi**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,769	8

Sumber : Hasil SPSS 22.00

Dari data tabel di atas terlihat nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,769 dan lebih besar dari 0,600, dengan demikian instrumen budaya organisasi dinyatakan realibel.

**Tabel IV. 10**  
**Uji Realibilitas Kinerja Karyawan**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,774	8

Sumber : Hasil SPSS 22.00

Dari data tabel di atas terlihat nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,774 dan lebih besar dari 0,600, dengan demikian instrumen kinerja karyawan dinyatakan realibel.

### 3. Hasil Analisis Data Penelitian

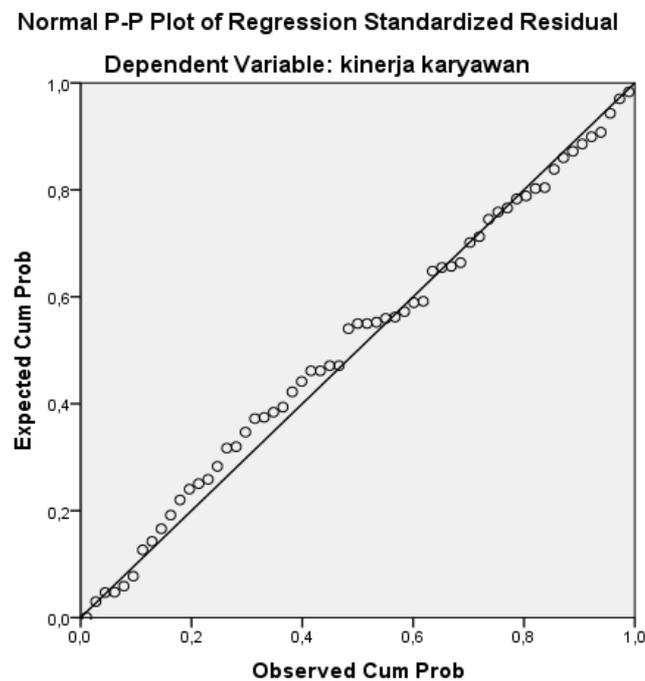
Analisis data penelitian ini bertujuan untuk menganalisis data yang berasal dari data-data yang telah dideskripsikan dari data sebelumnya berdasarkan

instrumen penelitian maupun sub bab yang merupakan deskripsi data. Data yang dianalisis dimulai dari asumsi-asumsi yang digunakan untuk suatu statistik tertentu dengan melakukan pengujian hipotesis untuk pengambilan kesimpulan.

**a. Uji Asumsi Klasik**

**1) Normalitas**

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau sebaliknya tidak normal. Dengan ketentuan pengujian jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar normal *P-P plot of regression standardized residual* pada gambar di bawah ini :



**Gambar IV. 1**

**Uji Normalitas P-P Plot Standaridzed**

Gambar uji normalitas P-P Plot standaridzed di atas mengindikasikan bahwa pengujian normalitas model regresi pada penelitian ini telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung merapat kegaris dan dapat disimpulkan uji normalitas variabel penelitian ini berdistribusi normal.

## 2) Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas variabel penelitian ini melalui perhitungan uji independen antar variabel bebas dapat dilihat dari hasil analisis *collinearty* statistis. Dengan tujuan multikolinearitas yaitu untuk melihat apakah diantara variabel tidak terjadi korelasi tinggi, perlu dilakukan hipotesis yaitu bahwa diterima Ho apabila nilai VIF < 10 dan angka toleransi mendekati 1, dan ditolak Ho bila nilai VIF > 10 dan nilai toleransi mendekati 0. Hasil uji interdependensi antara variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel IV. 11**  
**Multikolinearitas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	21,762	4,033		2,305	,000		
kepemimpinan	,431	,104	,562	6,159	,000	,985	1,016
budaya organisasi	,380	,103	,409	4,477	,000	,985	1,016

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

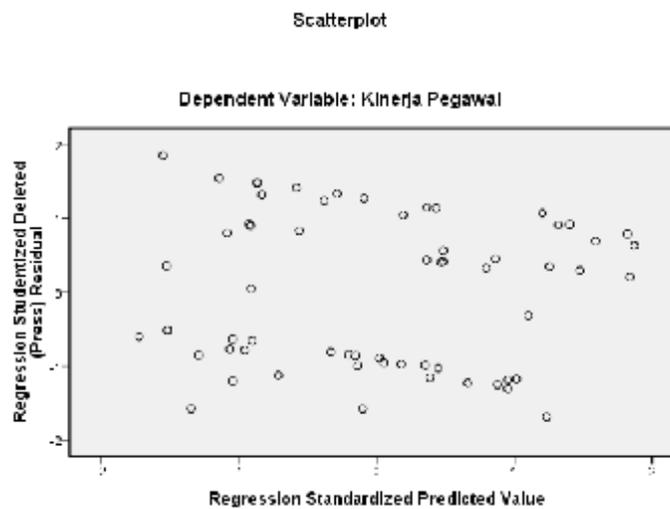
Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan data tabel uji *multikolinearitas* di atas dapat dipahami bahwa kedua variabel independen yakni Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) memiliki nilai collinearity statistic VIF 1.016, nilai tersebut dapat dipahami dalam batas toleransi yang telah ditentukan, dimana semua variabel mendekati angka 1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi *multikolinearitas* dalam variabel independen dalam penelitian ini.

### 3) Heterokedastisitas

Pengujian heterokedastisitas bertujuan untuk melihat apakah variabel dependent mempunyai varian yang sama atau tidak. *Heterokedastisitas* mempunyai suatu pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda. Salah satu metode yang digunakan untuk menguji ada tidaknya *heterokedastisitas* akan mengakibatkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien. Hasil penaksiran akan menjadi kurang dari semestinya. Dasar analisis penilaian data heterokedastisitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi *heterokedastisitas*.
- 2) Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi *heterokedastisitas*. Untuk menganalisis datanya dapat dilihat pada gambar “*Scatterplot*” pada output data seperti di bawah ini :
- 3)



**Gambar. IV. 2**  
**Scatterplot Uji Heterokedastisitas**

Berdasarkan gambar scatterplot di atas dapat dilihat bahwa variabel dalam penelitian ini berdasarkan data uji *heterokedastisitas* dapat dipahami bahwa tidak terjadi *heterokedastisitas*. Sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Sehingga dapat dikatakan uji *heterokedastisitas* pada variabel penelitian ini terpenuhi.

#### **b. Analisis Hipotesis Penelitian**

Hasil pengolahan menggunakan data SPSS pada multiple regression analysis tentang pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara maka dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel IV. 12**  
**Regresi Linear Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,762	4,033		2,305	,000
	Kepemimpinan	,431	,104	,562	6,159	,000
	budaya organisasi	,380	,103	,409	4,477	,000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan  
Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan data tabel *Coefficients* di atas (pada kolom *Unstandardized Coefficients*) dapat dilihat persamaan regresi ganda untuk prediktor (kepemimpinan dan budaya organisasi) adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Maka diperoleh nilai  $Y = 21.762 + 0,431 X_1 + 0,380 X_2$

Nilai persamaan di atas menunjukkan bahwa semua variabel bebas (kepemimpinan dan budaya organisasi) memiliki nilai koefisien yang positif, dengan artian bahwa seluruh variabel bebas mempunyai hubungan dan pengaruh yang searah terhadap variabel Y (kinerja karyawan). Koefisien variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) memberikan nilai sebesar 0. 431 yang berarti bahwa jika kepemimpinan dilakukan dengan baik dengan asumsi variabel bebas lain tetap, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Begitu juga dengan koefisien budaya organisasi ( $X_2$ ) meberikan nilai sebesar 0,380 yang berarti bahwa jika budaya organisasi dilakukan dan berjalan dengan baik dengan asumsi nilai pada variabel lain tetap, maka variabel kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

### c. Uji t

Uji statistik t pada dasarnya bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh tingkat hubungan dan pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Dengan bantuan *Program Statistical for Social Sciences* (SPSS) dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini :

#### 1) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karayawan

**Tabel IV.13**  
**Uji t**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,762	4,033		2,305	,000
	kepemimpinan	,431	,104	,562	6,159	,000
	budaya organisasi	,380	,103	,409	4,477	,000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan data tabel uji t di atas dapat diketahui nilai perolehan coefficients :

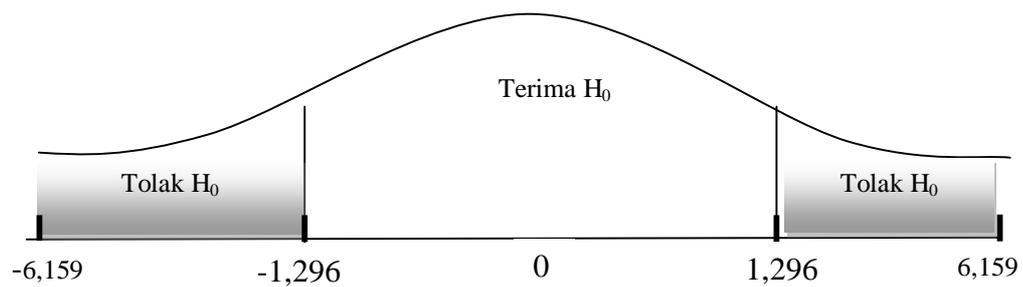
$$t_{hitung} = 6,159$$

$$t_{tabel} = 1,296 \text{ (data terlampir)}$$

Dengan kriteria pengambilan keputusan :

$H_0$  ditolak bila : Bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_0$  diterima bila : Bila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} \geq -t_{tabel}$



**Gambar IV. 3**

### **Kriteria Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan hasil pengujian di atas pengaruh antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) di peroleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,296 (data terlampir), dan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,159 dengan artian bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara.

## **2) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karayawan**

**Tabel IV. 14**  
**Uji t**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	21,762	4,033		2,305	,000
Kepemimpinan	,431	,104	,562	6,159	,000
budaya organisasi	,380	,103	,409	4,477	,000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan  
Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan data tabel uji t di atas dapat diketahui nilai perolehan coefficient :

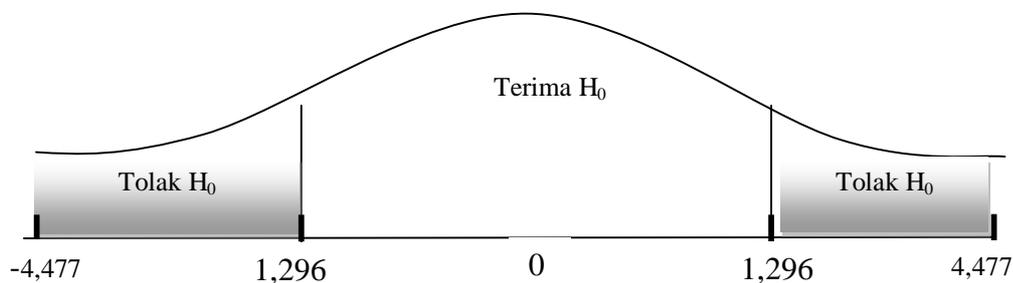
$$t_{\text{hitung}} = 4,477$$

$$t_{\text{tabel}} = 1,296 \text{ (data terlampir)}$$

Dengan kriteria pengambilan keputusan :

$H_0$  ditolak bila : Bila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau  $-t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_0$  diterima bila : Bila  $t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$  atau  $-t_{\text{hitung}} \geq -t_{\text{tabel}}$



**Gambar IV. 4**

#### **Kriteria Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan hasil pengujian di atas pengaruh antara variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) di peroleh  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 1,296 (data terlampir) dan data perolehan nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 4,477 dengan artian bahwa  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  dengan nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara.

#### d. Uji F

Uji statistik F (simultan) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (independen) secara bersama-sama memiliki hubungan dan pengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (dependen). Maka hipotesis tersebut dikonversi kedalam hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0$  :  $p = 0$  (Tidak ada pengaruh antara kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y).

$H_0$  :  $p \neq 0$  (Ada pengaruh antara kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y).

Kriteria Hipotesis :

- Tolak  $H_0$  jika nilai  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  taraf signifikan sebesar 0,05
- Terima  $H_0$  jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  taraf signifikan sebesar 0,05

**Tabel IV. 15**  
**Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	319,116	2	159,558	32,907	,000 <sup>b</sup>
	Residual	271,528	56	4,849		
	Total	590,644	58			

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), budaya organisasi, kepemimpinan

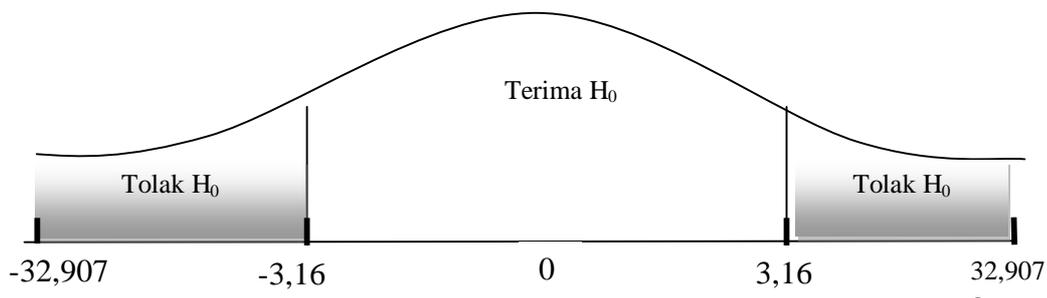
Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Kriteria penilaian hipotesis :

- a.  $F_{hitung} > F_{tabel} = H_0$  ditolak, taraf signifikan sebesar 0,05 (sig.2-tailed  $\leq$  0,05 ).

- b.  $F_{hitung} < F_{tabel} = H_a$  diterima, taraf signifikan sebesar 0,05 (sig.2-tailed  $\geq 0,05$  ).

Berdasarkan data tabel uji f dengan kriteria di atas diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 32,907, sedangkan nilai  $f_{tabel}$  3,16 atau signifikan  $F_{hitung}$   $0,000 < 0,05$  sehingga dapat dipahami bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).



**Gambar IV. 5**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai  $f_{hitung}$  adalah dengan tingkat signifikan 32,907, sedangkan  $f_{tabel}$  sebesar 3,16 (data  $f_{tabel}$  terlampir) dengan tingkat signifikan 0,05. Berdasarkan nilai kurva tersebut di atas dapat dipahami bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara.

**e. Koefisien Determinasi**

Pengujian koefisien determinasi merupakan besaran nilai koefisien yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel-variabel bebas yang

digunakan dalam penelitian ini dalam menerangkan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *R square* sebagaimana dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel IV. 16**  
**Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,735 <sup>a</sup>	,540	,524	2,202

a. Predictors: (Constant), budaya organisasi, kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 22

Berdasarkan hasil perhitungan regresi koefisien determinasi model summary pada tabel di atas dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (*R square*) yang diperoleh dalam penelitian ini sebesar 0,540. Hal ini memiliki arti bahwa 54% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 46% dapat diterangkan oleh variabel bebas lainnya yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

## **B. Pembahasan**

Data penelitian akan dijabarkan melalui hipotesis dari penelitian berdasarkan analisis data. Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

## **1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Peranan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan merupakan suatu usaha yang sangat penting dan sangat erat hubungannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Moehariono (2012, hal. 382) mengemukakan bahwa : “Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan”.

Berdasarkan hasil pengujian melalui uji-t secara parsial kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak ( $H_0$  diterima).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Rensius Febriandi (2016) tentang pengaruh kepemimpinan dan kinerja karyawan adalah seperti menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam meningkatkan kinerja dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya organisasi dalam suatu organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi.

Menurut Pabundu Tika ( 2010, hal.4) menyatakan “Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota

organisasi, kemudian dikembangkan dan diwaiskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi eksternal.

Berdasarkan hasil pengujian melalui uji t secara parsial variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan memiliki pengaruh positif pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara, dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Mardhatillah (2015) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja sehingga mencapai hasil yang memuaskan. Sedangkan budaya organisasi juga diperlukan untuk menciptakan kinerja karyawan sesuai dengan budaya dan etika yang telah ditetapkan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan bersama.

Menurut Pabundu Tika (2010, hal.121) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Berdasarkan hasil pengujian uji f secara simultan dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara memiliki pengaruh signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Wahyu Safrida (2012) terlihat jelas adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diharapkan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan dapat meningkatkan kinerja kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik yang dapat mempengaruhi terbentuknya kinerja karyawan yang baik.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. KESIMPULAN**

Hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara dapat diambil kesimpulan oleh penulis sebagai berikut :

1. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara, dengan demikian variabel kepemimpinan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pt. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara, dengan demikian bahwa semakin baik budaya organisasi karyawan, maka akan membantu meningkatkan kinerja karyawan.
3. Hasil pengujian secara simultan dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan dan budaya organisasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara, dengan tingkat pengaruh 54%. Dengan demikian dapat dipahami bahwa variabel bebas dalam penelitian ini perlu ditingkatkan kembali sehingga hasil kerja karyawan juga akan meningkat.

## **B. SARAN**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara dapat diberikan saran sebagai berikut :

1. Kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara sudah cukup baik, sehingga perlu adanya upaya untuk mempertahankan nilai-nilai yang terkandung dalam kepemimpinan tersebut, sehingga kinerja karyawan tetap dapat dicapai dengan maksimal.
2. Budaya organisasi karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara perlu ditingkatkan kembali. Peningkatan budaya organisasi tersebut dapat dilakukan dengan memberikan pemahaman serta pelatihan kerja yang berkesinambungan kepada karyawan yang ada di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.
3. Diharapkan kepada pimpinan perusahaan untuk dapat mempertahankan serta memperbaiki sistem kepemimpinan yang selama ini dinilai sudah cukup baik dan selalu memperhatikan budaya organisasi dari karyawannya sehingga dengan demikian pencapaian kinerja karyawan akan tercipta lebih baik lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan Budiyono. Haris, (2004). *Pengantar Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Aasuari, Sofyan, (2008). *Manajemen Produksi dan Organisasi*. Lembaga Penerbit Cipta
- Azuar Juliandi dan Irfan, (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Cetakan Pertama, Medan : Ciptapustaka Media Perintis
- Dermawan, Didit, (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta : Kencana
- Fahmi Irham, (2014). *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus*. Cetakan Kedua. Bandung : Alfabeta
- Febridani Winda, (2012). *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Bhayangkara Medan*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
- Habib, Aanjar, (2012). *Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
- Hasibuan, Malayu, (2009). *Manajemen*. Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan. Jakarta : Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_, (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Jakarta : Bumi Aksara
- Kasmir, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Raja Grafindo
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketujuh. Bandung : Refika Aditama
- \_\_\_\_\_, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kesebelas. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Mardhatillah, (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat*. Jurnal Aplikasi Manajemen 23 Desember 2016
- Mathis dan Jackson, (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Edisi Kesepuluh. Jakarta

- Moeheriono, (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Nawawi, Ismail, (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Jakarta : Kencana Prenadamedia Group
- Ningrum Puspita Dwi, (2012). *Pengaruh Konflik dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perumahan dan Pemukiman Kota Medan*
- Pabundu Tika Moh, (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Rensius, Febriandi, (2016). *Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) SUB. Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung*. Jurnal Manajemen dan Bisnis 23 Desember 2016
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A, (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi Keenambelas. Jakarta : Salemba Empat
- Safrida Wahyu, (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. ASABRI (Persero) Cabang Medan*
- Siswanto, (2010). *Pengantar Manajemen*. Cetakan Keenam. Jakarta : Bumi Aksara
- Sopiah, (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : CV Andi Offset
- Sugiyono, (2010). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Cetakan Kesepuluh. Bandung : Alfabeta
- \_\_\_\_\_, (2006). *Metodologi Penelitian Administrasi dilengkapi dengan Metode R&D*. Cetakan Keempatbelas. Bandung : Alfabeta
- Sumarni Dede, (2011). *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PDAM Tirta Moedal Semarang)*. Jurnal Manajemen Universitas Negeri Semarang 15 Februari 2017
- Sutrisno, Edy, (2011). *Budaya Organisasi*. Edisi Pertama. Jakarta : Kencana
- Terry, R. George dan Rue. E. Leslie, (2012). *Dasar-Dasar Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia, Cetakan Ketigabelas. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Thoha, Mifta, (2010). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Cetakan Keduapuluh. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Wibowo, (2014). *Manajemen Kinerja*. Edisi Revisi, Cetakan Keempat. Jakarta : Raja Grafindo Persada

\_\_\_\_\_, (2013). *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta : Raja Grafindo Persada

Wirawan, (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta