

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SUMUT  
KANTOR PUSAT**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Manajemen**



**Oleh :**

**NAMA : HENDRY RUSTAM  
NPM : 1305160115  
KONSENTRASI : Manajemen**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN**

**2017**

## ABSTRAK

**Hendry Rustam, NPM. 1305160115. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. 2017**

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat. Untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan angket (Quisioner). Teknik analisis yang digunakan adalah dengan Analisis Regresi Linier Berganda, Uji Validitas dan Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Uji Hipotesis dan Koefisien Determinasi.

Hasil pembahasan yang dilakukan bahwa pengaruh positif dan signifikan pada variabel X1 (Gaya Kepemimpinan) terhadap variabel Y (Kinerja) yang ditunjukkan koefisien regresi sebesar 0,592, dengan adanya hubungan tersebut terdapat pengaruh baik Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja, tidak adanya pengaruh pada variabel X2 (Budaya Organisasi) terhadap variabel Y (Kinerja) yang ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 0,013. Dari Uji F diperoleh 9,496 menunjukkan hasil antara variabel X1 (Gaya Kepemimpinan) dan variabel X2 (Budaya Organisasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y (Kinerja) pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja.

## KATA PENGANTAR



***Assalammual'aikum, Wr.Wb.***

Puji dan Syukur diucapkan kehadirat Allah SWT. Berkat Rahmat dan Karunia-Nya pada akhirnya dapat menyelesaikan Skripsi yang disusun dengan tujuan memenuhi salah satu mata kuliah di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Skripsi ini diajukan dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat”**.

Skripsi ini masih jauh dari sempurna, maka untuk itu dengan besar hati dan dengan tangan terbuka menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun dari para pembaca untuk kesempurnaan skripsi ini dikemudian hari.

Dalam menyelesaikan laporan Skripsi ini penulis banyak menerima bantuan serta dorongan dari semua pihak baik bantuan moral maupun materil. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya dengan tulus kepada :

1. Teristimewa kepada Ayahanda Saleh Rustam dan Ibunda Ernifiantina tercinta serta Adikku tersayang yang telah banyak memberikan bantuan moral dan materil, dorongan semangat sehingga terselesaikanya skripsi ini
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Zulaspan Tupti, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Januri, SE., M.Si selaku Wakil Dekan I dan Bapak Ade Gunawan, SE., M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Kepada Bapak Willy Yusnanda, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan waktu dan ilmunya kepada penulis dalam menyelesaikan laporan Skripsi ini pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Kepada Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si selaku Kepala Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Kepada Bapak/Ibu dosen serta seluruh serta karyawan/Wati Biro Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan bantuan kepada penulis.

Akhir kata penulis berharap laporan magang ini dapat berguna bagi kita semua. Kiranya Allah SWT yang dapat membalas kebaikan dan dukungan serta bantuan yang diberikan semua pihak.

***Wassalamu'alaikum Wr. Wb***

Medan,      Maret 2017

Hormat Saya,

**HENDRY RUSTAM**

**1305160115**

## DAFTAR ISI

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ABSTRAK</b> .....  | <b>i</b>  |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                                   | <b>ii</b> |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                                       | <b>v</b>  |
| <b>BAB I      PENDAHULUAN</b> .....                           | <b>1</b>  |
| A. LatarBelakangMasalaha .....                                | 1         |
| B. IdentifikasiMasalah.....                                   | 4         |
| C. BatasandanRumusanMasalah .....                             | 5         |
| 1. BatasanMasalah .....                                       | 5         |
| 2. RumusanMasalah .....                                       | 5         |
| D. TujuandanManfaatPenelitian.....                            | 5         |
| 1. TujuanPenelitian .....                                     | 5         |
| 2. ManfaatPenelitian.....                                     | 6         |
| <b>BAB II      LANDASAN TEORI</b> .....                       | <b>7</b>  |
| A. UraianTeoritis .....                                       | 7         |
| 1. Gaya Kepemimpinan.....                                     | 7         |
| a. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....                          | 7         |
| b. ArtiPenting Gaya Kepemimpinan .....                        | 9         |
| c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya<br>Kepemimpinan ..... | 11        |
| d. Indikasi Gaya Kepemimpinan.....                            | 13        |
| 2. BudayaOrganisasi .....                                     | 13        |
| a. PengertianBudayaOrganisasi .....                           | 13        |
| b. Faktor-Faktor Yang MempengaruhiBudayaOrganisasi.....       | 14        |

|                |  |           |
|----------------|--|-----------|
|                | c. PeranBudayaOrganisasi .....   | 15        |
|                | d. FungsiBudayaOrganisasi .....  | 16        |
|                | e. PembentukanBudayaOrganisasi.....                                    | 17        |
|                | f. KarakteristikBudayaOrganisasi.....                                  | 18        |
|                | g. IndikasiBudayaOrganisasi .....                                      | 19        |
|                | 3. KinerjaKaryawan .....   | 20        |
|                | a. PengertianKinerjaKaryawan .....                                     | 20        |
|                | b. PenilaianKinerjaKaryawandanManfaatPenilaianKinerjaKaryawan<br>..... | 21        |
|                | c. Faktor-faktor yang mempengaruhikinerjakaryawan .....                | 23        |
|                | B. KerangkaKonseptual .....  | 25        |
|                | C. Hipotesisi .....  | 26        |
| <b>BAB III</b> | <b>METODE PENELITIAN .....</b>   | <b>27</b> |
|                | A. PendekatanPenelitian .....  | 27        |
|                | B. DefinisiOperasional .....   | 27        |
|                | C. TempatdanWaktuPenelitian.....                                       | 28        |
|                | 1. TempatPenelitian.....   | 28        |
|                | 2. WaktuPenelitian .....   | 29        |
|                | D. PopulasidanSampel .....   | 29        |
|                | 1. Populasi .....  | 29        |
|                | 2. Sampel .....  | 29        |
|                | E. TeknikAnalsisi Data.....  | 31        |
|                | 1. AnalsisiRegresi Linier Berganda .....                               | 31        |
|                | 2. Uji Validitas   | 32        |
| <b>BAB IV</b>  | <b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>                           | <b>37</b> |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| A. Hasil Penelitian .....   | 37 |
| B. Deskripsi Variabel ..... | 44 |
| C. Pembahasan .....         | 53 |

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

|                     |    |
|---------------------|----|
| A. Kesimpulan ..... | 55 |
| B. Saran .....      | 56 |

**DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Tabel III.1 | Definisi Operasional .....                     | 28 |
| Tabel III.2 | Waktu Penelitian.....                          | 28 |
| Tabel IV.1  | Skala Likert.....                              | 37 |
| Tabel IV.2  | Jenis Kelamin Responden.....                   | 38 |
| Tabel IV.3  | Usia.....                                      | 39 |
| Tabel IV.4  | Pendidikan .....                               | 39 |
| Tabel IV.5  | Hasil Angket Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) ..... | 40 |
| Tabel IV.6  | Hasil Angket Budaya Organisasi ( $X_2$ ) ..... | 41 |
| Tabel IV.7  | Hasil Angket Kinerja (Y) .....                 | 43 |
| Tabel IV.8  | Hasil Uji Normalitas.....                      | 46 |
| Tabel IV.9  | Hasil Multikolinearitas.....                   | 47 |
| Tabel IV.10 | Hasil Uji Koefisien Regresi Berganda .....     | 49 |
| Tabel IV.11 | Hasil Uji t (Uji Parsial).....                 | 51 |
| Tabel IV.12 | Hasil Uji f .....                              | 52 |
| Tabel IV.13 | Pengujian Koefisien Determinasi .....          | 53 |

## DAFTAR GAMBAR

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Gambar II.1 | Proses TerbentuknyaBudayaOrganisasi ..... | 17 |
| Gambar II.2 | BudayaOrganisasidanEfektivitas .....      | 18 |
| Gambar II.3 | KerangkaKonseptual.....                   | 25 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Saat ini, pertumbuhan dan perkembangan perekonomian di Indonesia semakin pesat, sehingga persaingan di antara industri perbankan juga semakin ketat. Masing-masing berusaha membenahi industri perbankannya dalam segala aspek mulai dari, pemasaran, keuangan, personalia, dan juga pembenahan di dalam organisasi perbankan. Oleh sebab itu, industri perbankan di harapkan dapat memenuhi tuntutan beroperasi seefektif dan seefisien mungkin agar tetap dapat menghadapi para pesaingnya.

Industri perbankan yang dapat bertahan terhadap persaingan tersebut akan berkembang dan tumbuh menjadi industri perbankan yang bersekala besar. Tumbuhnya skala industri perbankan akan mengakibatkan meluasnya kegiatan-kegiatan di industri perbankan tersebut, sehingga memerlukan banyak perubahan dalam bidang manajemen. Semakin besar suatu industri perbankan maka semakin kompleks pula masalah yang di hadapi dalam bidang manajemen.

Kompleksitas masalah yang di hadapi manajemen ini akan mengakibatkan peningkatan kebutuhan akan pimpinan yang memiliki kualitas tertentu. Dikatakan demikian, karena seorang pemimpin merupakan salah satu unsur yang menentukan dalam mengembangkan suatu industri perbankan. Berhasil atau gagalnya suatu industri perbankan banyak di tentukan oleh kualitas gaya kepemimpinan. Tanpa mengurangi arti penting dari unsur-unsur industri perbankan lainnya, peranan manusia merupakan komponen dasar yang penting dari setiap organisasi, karena manusia bersifat dinamis. Oleh karena itu, pimpinan sebagai pengelola sumber daya manusia 1 intut untuk memiliki gaya kepemimpinan dimana

dapat bekerja sama dan dapat menekan kemungkinan konflik yang akan terjadi di dalam kelompok kerja sehingga dapat mencapai tujuan industri perbankan.

PT Bank Sumut Kantor Pusat merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri perbankan. Saat ini, PT Bank Sumut mengalami penurunan pada produktivitas kerja karyawan. Hal ini dikarenakan kurangnya efektivitas dan efisiensi gaya kepemimpinan dalam menghadapi peningkatan produktivitas kerja karyawan yang di terapkan perusahaan, hal ini terlihat dengan terjadinya penyimpangan-penyimpangan seperti : karyawan kurang inisiatif dalam mengerjakan tugas, karyawan sering mengeluh dan melalaikan tugas, turunya semangat kerja karyawan, dan hal lainnya.

Dalam hal ini, pengaruh seorang pemimpin sangat menentukan, karena untuk merealisasikan tujuan, perusahaan perlu menerapkan gaya kepemimpinan atau pola kerja yang konsisten terhadap situasi kerja yang di hadapi. Selain itu seorang pemimpin di dalam melaksanakan tugasnya harus berupaya menciptakan dan memelihara hubungan yang baik dengan bawahannya agar dapat bekerja secara produktif. Dengan demikian, secara tidak langsung pun produktivitas perusahaan dapat di tingkatnya. Keberhasilan seorang pemimpin dalam gaya kepemimpinannya, dimana terdapat perbedaan perilaku antar individu yang di hadapi akan menunjang terbentuknya suatu gaya kepemimpinan yang efektif. Keputusan yang di ambil oleh seorang pemimpin membawa pengaruh yang besar terhadap kelangsungan kegiatan dan perkembangan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam pengelolaan suatu organisasi, maka itu diperlukan pengelolaan yang baik demi kelangsungan hidup organisasi. Kekuatan sumber daya manusia di bentuk oleh sifat dan karakter yang melekat pada masing-masing individu serta lingkungan nya. Organisasi yang tumbuh dan berkembangakan menitikberatkan perhatiannya pada sumber daya manusia guna menjalankan fungsinya dengan optimal khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang

terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral dari para pelaku organisasi di semua tingkat pekerjaan sangat dibutuhkan. Organisasi merupakan satu kesatuan yang kompleks yang berusaha mengalokasikan sumber daya secara penuh demi tercapainya tujuan. Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut, pada banyak organisasi peran budaya organisasi sangat menonjol, karena membentuk karakter organisasi.

Melihat beberapa pentingnya pengaruh seorang pemimpin di dalam mengoperasikan perusahaan dengan individu yang berbeda-beda, maka seorang pemimpin harus benar-benar berkualitas agar dapat memimpin bawahannya dengan baik sehingga produktivitas dan tujuan perusahaan dapat di capai secara efektif dan efisien.

Dengan demikian budaya organisasi menentukan kepribadian organisasi secara keseluruhan dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku karyawan organisasinya, dengan perilaku karyawan yang kuat maka karyawan bertindak sesuai dengan pemahaman yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan penting organisasi.

Dengan demikian penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai :

**“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Tinggi rendahnya komitmen, kinerja karyawan dipengaruhi oleh masalah-masalah seperti : tingkat pendidikan, jenis kelamin, faktor lingkungan pekerjaan, usia dan masa kerja, peran individu dalam suatu perusahaan produktivitas kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja, disiplin kerja, budaya organisasi dan faktor lainnya.

Adapun masalah-masalah yang ditemukan pada PT BANK SUMUT KANTOR PUSAT dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Terdapatnya kepuasan karyawan yang menurun
2. Kurangnya kesadaran karyawan untuk bekerja secara professional dalam menjalankan tugas.
3. Kurang tegasnya beberapa pemimpin dalam memberikan arahan.

### **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

#### **1. Batasan Masalah**

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini didasarkan pada terdapatnya keterbatasan waktu, biaya, tenaga, dan luasnya cakupan permasalahan yang di observasi. Maka penulis membatasi masalah dalam penelitian ini mengenai kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat.

#### **2. Rumusan Masalah**

Dari identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka timbul beberapa pertanyaan yang merupakan rumusan masalah penelitian yakni sebagai berikut :

- a. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat ?
- b. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat ?
- c. Apakah ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat ?

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

## **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan yang ingin diraih dalam penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat.
- b. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut Kantor Pusat
- c. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut Pusat

## **2. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari tujuan penelitian ini adalah :

- a. Bagi Perusahaan

Sebagai sumbangan pemikiran dan masukan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada masa yang akan datang.

- b. Bagi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Sebagai bahan studi kepustakaan dan memperkaya penelitian ilmiah di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi UMSU, khususnya Program Studi Strata 1 Manajemen.

- c. Bagi peneliti

Sebagai bahan pengetahuan untuk memperluas wawasan peneliti dalam bidang ilmu management sumber daya manusia, khususnya mengetahui pentingnya pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat.

- d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dan informasi bagi pihak yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama di masa mendatang.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

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

##### **1. Gaya Kepemimpinan**

###### **a. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Arep (2004: 123 ) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda-beda menuju pencapaian tertentu. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Atau dengan kata lain, Seorang pemimpin yang berhasil mengusahakan karyawannya untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, akan bergantung dengan kemampuannya dalam menyelesaikan gaya kepemimpinan pada situasi kerja dihadapinya.

Menurut Terry ( 2002:135 ) kepemimpinan diklasifikasikan atas:

1) Kepemimpinan pribadi ( personal leadership )

Kepemimpinan pribadi di laksanakan melalui hubungan pribadi. Petunjuk-petunjuk dan dorongan atau motivasi diberikan secara pribadi oleh pihak pimpinan.

2) Kepemimpinan Non Pribadi ( non personal leadership )

Kepemimpinan jenis ini, segala peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku pada perusahaan melalui bawahan-bawahannya atau mempergunakan media non pribadi serta kepercayaan-kepercayaan, baik rencana-rencana.

3) Kepemimpinan otoritas (Authoritarian Leadership)

Kepemimpinan jenis ini didasarkan anggapan bahwa kepemimpinan merupakan suatu hak dan pemimpin bersifat agak kaku. Tugas-tugas atau fasilitas di berikan tanpa mengadakan konsultasi dengan pekerja yang melaksanakannya.

4) Kepemimpinan demokrasi (Democratic Leadership)

Kepemimpinan jenis ini ditandai oleh partisipasi kelompok dan diproduktifitaskan opini-opininya. Pihak pemimpin mengajukan tindakan-tindakan tertentu, akan tetapi menunggu persetujuan kelompok dan berusaha memenuhinya.

5) Kepemimpinan paternalistik (Paternalistic Leadership)

Kepemimpinan ini dicirikan suatu pengaruh yang paternal atau kebapakan dalam hubungan antar pemimpin kelompok, tujuannya untuk melindungi dan member arah.

6) Kepemimpinan bakat (Indigenous Leadership)

Kepemimpinan yang timbul pada orang-orang dari kelompok organisasi social informal. Kelompok ini membentuk saling mempengaruhi diri seseorang dengan orang lain pada pekerjaan dirumah, sekolah, tempat bermain, dan timbul secara spontan atau dituntukan oleh keaslian sifat dan pembawaan.

Oleh karena itu kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Menurut Moekijat (2000:274)

Pemimpin adalah:

“Pemimpin adalah seseorang yang membimbing dan mengarahkan dan atau menjuruskan orang-orang lain. Selain itu para pemimpin juga merupakan seseorang yang dapat menggerakkan orang lain untuk mengikuti jejaknya. Dengan kata lain seorang pemimpin adalah seseorang yang berhasil menimbulkan perasaan ikut serta, perasaan ikut bertanggung jawab kepada orang-orang bawahannya terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan pimpinannya”

Seorang pemimpin boleh berprestasi tinggi untuk dirinya sendiri, tetapi itu tidak memadai apabila tidak berhasil menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri bawahannya. Kepemimpinan merupakan suatu proses pengarahan yang diberikan

seseorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh baik ataupun buruk terhadap karyawannya dalam melakukan pekerjaan dengan antusias untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi dalam situasi tertentu.

### **b. Arti Penting Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan seorang pemimpin di dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan bervariasi dan dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain pendidikan, pengalaman, kepribadian dan situasional.

Menurut Rivai (2003:64) gaya adalah: “Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategis yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan berarti sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja karyawannya”.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin ini disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian, setiap pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahan. Menurut Thoha (2003:303) gaya kepemimpinan adalah “Suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.”

Perilaku gaya kepemimpinan merupakan cara-cara berinteraksi seorang pemimpin dalam melakukan kegiatan pekerjaannya. Gaya bersikap dan gaya bertindak akan nampak

dari cara-cara pemimpin tersebut pada saat melakukan pekerjaan, antara lain : cara memberikan perintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara memecahkan masalah, cara membuat keputusan, dan sebagainya.

Menurut Nawawi (2003:113): “Gaya kepemimpinan sebagai perilaku atau tata cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan pada hakikatnya mengandung arti bagaimana seorang pemimpin itu mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, dan mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk bias melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu”.

Seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang konsisten dalam melaksanakan aktivitasnya. Hal ini akan memudahkan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Tannenbeum dalam Kadarman (2005:145) terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi seseorang manajer yang memiliki suatu gaya kepemimpinan, yaitu:

#### 1) Karakteristik manajer

Cara seorang manajer pemimpin banyak dipengaruhi oleh latar belakang pendidikannya, pengalaman masa lalunya, nilai-nilai yang dianutnya, dan sebagainya. Misalnya, jika seorang manajer makin mempunyai keyakinan kemungkinan besar ia akan sangat mengarahkan aktivitas para pegawainya.

#### 2) Karakteristik bawahan

Seorang manajer akan member kebebasan dan mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan bila bawahan dianggap cukup berpengalaman dan mempunyai pengetahuan yang memadai untuk mengatasi masalah secara efektif. Apabila bawahan

memahami dengan baik tujuan organisasi, mempunyai pengetahuan dan pengalaman untuk memecahkan masalah secara efektif dan efisien, manajer akan cenderung untuk bersikap demokratik dan mengikutsertakan bawahan dalam kepemimpinan. Tetapi bila bawahan dipandang tidak mempunyai kemampuan tersebut, manajer akan cenderung akan bergaya otoriter.

### 3) Karakteristik organisasi

Seorang manajer akan menentukan gaya kepemimpinan berdasarkan iklim organisasi, jenis pekerjaan organisasi, dan sebagainya. Hubungan antara pimpinan dan bawahan merupakan faktor penting yang sangat mempengaruhi kekuasaan dan efektivitas kepemimpinan seorang manajer. Apabila antara manajer dan bawahan ada hubungan yang baik dan saling menghargai, maka manajer tidak perlu harus bersikap otoriter. Sedangkan bila manajer yang tidak disukai oleh bawahannya maka ia harus bekerja keras untuk mengarahkan dan mendorong bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikannya.

Faktor penting kedua yang mempengaruhi kekuasaan dan efektivitas kepemimpinan adalah faktor struktur tugas. Dengan adanya struktur tugas yang jelas. Anggota kelompok akan tahu apa yang diharapkan darinya. Dengan adanya struktur tugas yang jelas, pengukuran kinerja bawahan juga dapat dilakukan sehingga pemimpin dapat mengontrol dengan baik.

Kedudukan kepemimpinan juga mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, karena semakin tinggi kedudukan kepemimpinan, semakin rendah kedudukannya, tugas pemimpin akan menjadi semakin sulit.

Pemberian motivasi kepada karyawan merupakan kewajiban para pimpinan, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Untuk itu, menurut Rivai (2008,176) seorang pemimpin harus

memperhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu:

- 1) Memahami perilaku bawahan dan harus dapat memberi teladan
- 2) Harus berbakat dan berperilaku realistis
- 3) Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda
- 4) Mampu menggunakan keahlian'
- 5) Pemberian motivasi harus mengacu pada orang

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

Menurut siagian (2002, p.121), indicator-indikator yang dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Iklim saling mempercayai
- 2) Penghargaan terhadap ide bawahan
- 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan
- 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
- 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan
- 6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya
- 7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional

## **2. Budaya Organisasi**

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

Kata budaya (culture) sebagai konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi, dan merupakan suatu identitas dari tiap-tiap bangsa. Budaya merupakan pola yang terintegrasi dari perilaku manusia, yang terdiri pikiran, bahasa, perbuatan dan hasil-hasil budaya lainnya. Budaya organisasi mempengaruhi cara mengerjakan segala hal dalam organisasi. Tidak berbeda dengan budaya yang mempengaruhi masyarakatnya, maka budaya organisasi juga akan mempengaruhi sikap dan perilaku semua anggota organisasi tersebut.

Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan atau dorongan kepada para anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

Dengan adanya ketaatan atas aturan dan juga kebijakan-kebijakan organisasi tersebut maka diharapkan bias mengoptimalkan kinerja dan produktivitas para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. R.J.

Rumengan (2002:48) menjelaskan bahwa: "Budaya organisasi merupakan paradigma manajemen yang dapat meningkatkan kinerja. Bila organisasi tidak memiliki nilai-nilai yang diyakininya, organisasi cenderung mempasrahkan dirinya pada nasib, dan sulit untuk mencapai tujuan yang dikehendaknya. Nilai-nilai yang telah diyakini oleh kebanyakan anggota organisasi sebagai suatu aturan main yang sah membuat nilai-nilai itu menjadi budaya"

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Tosi, dkk seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:264), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- 1) Pengaruh umum dari luar yang luas.
- 2) Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
- 3) Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat.
- 4) Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
- 5) Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi.
- 6) Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah internal dan eksternal organisasi dan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

### **c. Peran Budaya Organisasi**

Budaya organisasi pada dasarnya memiliki norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk anggota organisasi yang berada dalam hirarki organisasi, misalnya bagi organisasi yang didominasi oleh pendiri, maka budaya organisasi yang ada di dalam organisasi tersebut menjadi wahana untuk mengkomunikasikan harapan-harapan pendiri kepada pekerja lainnya. Jika budaya terbentuk dari norma-norma moral, social dan perilaku dari sebuah organisasi yang didasarkan pada keyakinan, tindak-tindak, dan prioritas anggota-anggotanya, maka pemimpin secara definitif adalah anggota dan banyak mempengaruhi perilaku-perilaku dengan contoh ketulusan anggota organisasi itu sendiri. Di dalam model manajemen apapun, para pemimpin selalu bertanggung jawab atas keteladanannya (Robbins, 2003:729).

Budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda yang dapat ditinjau dari sisi kejelasan, dan ketahanan terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah.

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

Menurut Robbins (2003:725), budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam suatu organisasi. Adapun fungsi budaya organisasi tersebut antara lain:

- 1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- 2) Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang.
- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan system social.

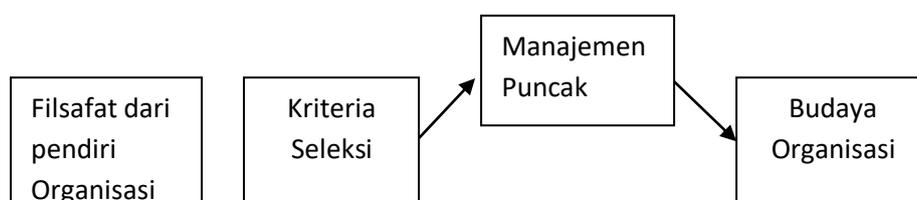
Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Menurut Wirawan (2007:81), budaya memiliki sejumlah fungsi di dalam suatu organisasi. Adapun fungsi budaya organisasi tersebut antara lain:

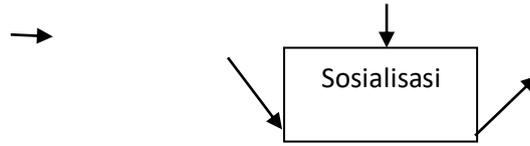
- 1) Menjelaskan persamaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.
- 2) Membangun sensitivitas atas identitas dari setiap anggota.
- 3) Memfasilitasi komitmen generasi untuk sesuatu yang lebih besar dari pada ketertarikan mereka sendiri.
- 4) Membangun stabilitas dari sistem social.

#### **e. Pembentukan Budaya Organisasi**

Pada dasarnya untuk membentuk budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan berharap. Di dalam perjalanannya sebuah organisasi mengalami pasang surut, dan menerapkan budaya organisasi yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain. Budaya bias dilihat sebagai suatu hal yang mengelilingi kehidupan orang banyak dari hari ke hari, bias direkayasa dan dibentuk. Jika budaya dikecilkan cakupannya ke tingkat organisasi atau bahkan ke kelompok yang lebih kecil, akan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, dan akhirnya, direkayasa, diatur dan diubah (Robbins, 2003:734).

Gambar proses terbentuknya budaya organisasi menurut Robbins dapat dilihat pada gambar II-I berikut. Gambar tersebut menjelaskan bahwa budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak baik. Tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.





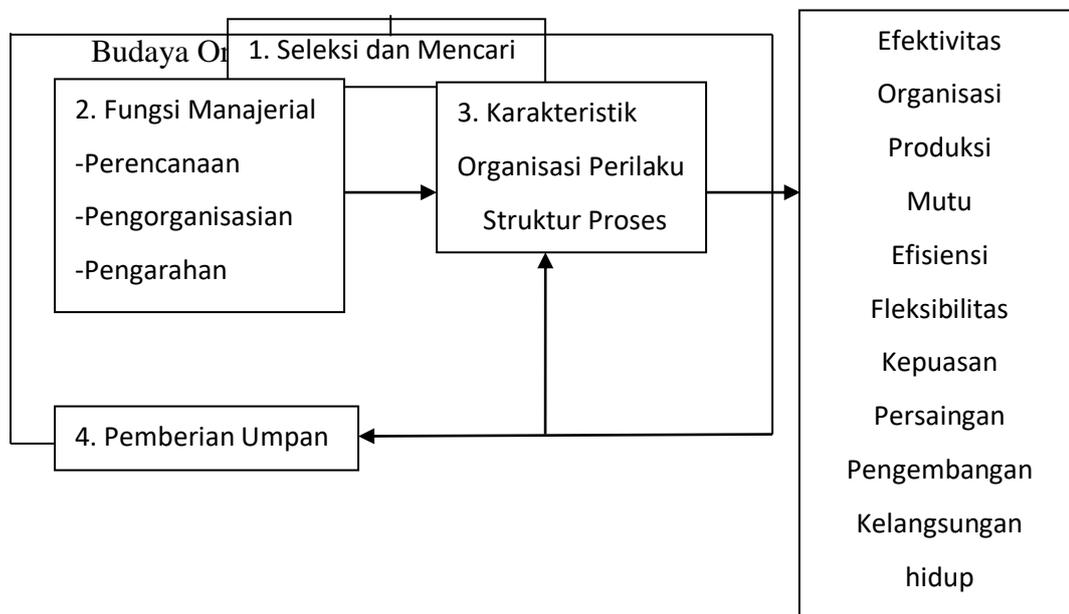
Gambar II-I Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Sumber : Robbins, 2003

Gambar II-I menunjukkan bagaimana proses manajemen menggunakan budaya organisasi supaya mencapai efektivitas menurut Kinicki (2005; 76). Dari masing-masing empat butir (1,2,3,4) yang digambarkan pada gambar II-I tersebut, manajemen bisa mengintervensi guna mengubah budaya organisasi. Setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda, tergantung dari apa yang dianut oleh pemimpin ketika membentuk organisasi tersebut. Budaya bersifat kuat atau lemah, selain itu ada juga budaya yang salah dan sulit diubah, semua itu tergantung pada saat komitmen yang ingin dicapai dalam mendirikan organisasi.

**f. Karakteristik Budaya Organisasi**

Adapun karakteristik dari pada budaya organisasi adalah inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemandirian. Disini dasar pemilihan karakteristik-karakteristik tersebut karena karakter yang dipilih dianggap sudah bias mewakili atau sudah menangkap hakikat budaya organisasi.



## Gambar II-II Budaya Organisasi dan Efektivitas

Sumber : Kinicki, 2005

### **g. Indikator Budaya Organisasi**

Indikator budaya organisasi menurut Cross dan Shicman (2009:265), sebagai berikut:

- 1) Inovatif memperhitungkan resiko, artinya bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan.
- 2) Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail didalam melakukan pekerjaan, akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan didalam melaksanakan tugasnya.
- 3) Berorientasi pada hasil yang akan dicapai. Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui supervisi ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.
- 4) Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan. Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja (Teams Work), dimana kerja sama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.
- 5) Agresif dalam bekerja. Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performan yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian (Ability and skill) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus di ikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi.

### **3. Kinerja Karyawan**

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

Mahsun (2006:59) menyatakan kinerja merupakan “Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi, dan visi yang tertuang dalam perencanaan strategi organisasi”, sedangkan Simanjuntak (2005:30) menyatakan kinerja adalah “Tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan pencapaian hasil untuk mencapai tujuan perusahaan”, selanjutnya Hasibuan (2005:55) menyatakan kinerja adalah “Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”, demikian juga Mangkunegara (2007:67) menyatakan kinerja karyawan adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”, sedangkan Bernadin, dkk dalam Gomes (2000:135) mengemukakan kinerja adalah “outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan dalam satu periode tertentu”. Selain itu, Efendy (2002:194) menyatakan kinerja adalah “Unjuk kerja yang merupakan hasil kerja dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.”

Adapun elemen-elemen kinerja pada umumnya menurut Mathis, dkk (2006:145), terdiri dari lima elemen, yaitu:

- 1) Kualitas dari hasil
- 2) Kuantitas dari hasil
- 3) Ketetapan waktu dari hasil
- 4) Kehadiran
- 5) Kemampuan bekerja sama

Menurut Gomes (2000:139) kinerja itu sendiri dipengaruhi oleh faktor-faktor utama, antara lain:

- 1) Kemampuan untuk melakukan pekerjaan (Ability)

- 2) Usaha yang dicurahkan (Effort), dan
- 3) Dukungan organisasi (Support).

#### **b. Penilaian Kinerja Karyawan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja (*performance Appraisal*) adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang pegawai apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja karyawan yang disebut manajemen kinerja. Penilaian kinerja memfokuskan perhatiannya pada prestasi kerja karyawan dan objek pembahasannya sama yaitu prestasi kerja karyawan. Program manajemen kerja yang mempunyai ruang lingkup yang besar dan menjamah semua elemen yang didayagunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Penilaian kinerja mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkungan tanggung jawabnya. Penilaian kinerja karyawan dapat diartikan sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan. Mathis, dkk (2002:134) menyatakan bahwa penilaian kerja (*performance appraisal*) adalah: “Proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelola upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual”.

Dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui secara tepat apa yang sedang dihadapi dan target apa yang harus dicapai. Melalui penilaian kinerja dapat disusun rencana,

strategi dan menentukan langkah-langkah yang perlu diambil sehubungan dengan pencapaian tujuan karir yang diinginkan. Bagi pihak manajemen, penilaian kinerja sangat membantu dalam mengambil keputusan seperti promosi, pengembangan karir, mutasi, PHK, penyesuaian kompensasi, dan kebutuhan pelatihan.

### **c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Robert, dkk (2001:82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- 1) Kemampuan,
- 2) Motivasi,
- 3) Dukungan yang diterima,
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang di akibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Menurut Mangkunegara (2000:55) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Faktor kemampuan secara psikologis

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- 2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

#### d. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu Robbins (2006:260):

- 1) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketetapan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, waktu, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## **B . Kerangka Konseptual**

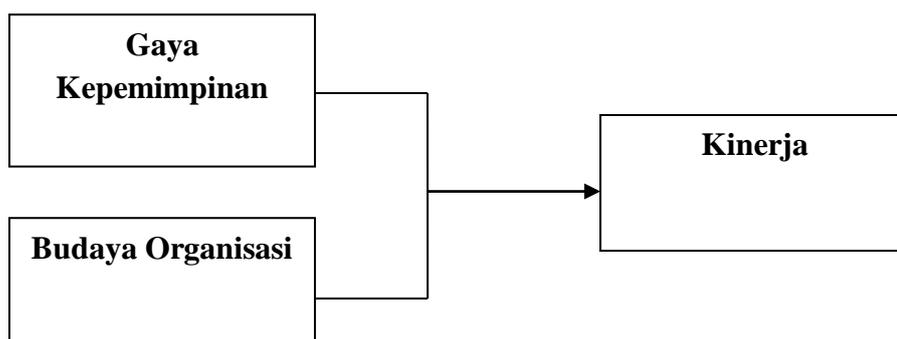
Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain sedangkan gaya kepemimpinan merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan produktivitas, disiplin jika bekerjasama dengan karyawan, orang-orang,tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinan yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan kinerja mereka agar berprestasi terhadap tujuan bersama.

Selain itu budaya organisasi yang baik akan mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik karena suasana kerja yang baik dan menyenangkan sehingga karyawan dapat focus pada pekerjaan.

Dari yang dikemukakan, maka dapat diungkapkan suatu kerangka berfikir yang berfungsi penuntun alur pikir dan dasar penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar II-III Kerangka Konseptual

### C.Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikirr di atas maka hipotesis dari penelitian ini yaitu:

Ho : Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank SumutKantor Pusat.

H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat.

H<sub>0</sub> : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat.

H<sub>1</sub> : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat.

H<sub>0</sub> : Gaya Kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat.

H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Pendekatan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif dan kuantitatif, hal ini dikarenakan setiap objek yang diteliti memiliki keterkaitan atau hubungan satu sama lainnya. Menurut Juliandi dan Irfan (2013, hal. 90) penelitian asosiatif bertujuan untuk menganalisis permasalahan hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya.

Sugiono (2012, hal. 13) mengemukakan, metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistic dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Metode ini disebut dengan metode kuantitatif karena data kuantitatif penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

#### **B. Defenisi Operasional**

Definisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana variable dari satu faktor berkaitan dengan variabel faktor lainnya. Dari penelitian ini definisi operasional adalah sebagai berikut :

**Tabel 3,1**  
**Defenisi Operasional**

| <b>Variabel</b> | <b>Defenisi O</b> | <b>nal</b> | <b>Indikator</b> | <b>Skala</b> |
|-----------------|-------------------|------------|------------------|--------------|
|-----------------|-------------------|------------|------------------|--------------|

|                        |   |  |        |
|------------------------|---|--|--------|
| Gaya Kepemimpinan (X1) | Cara seorang pemimpin mempengaruhi karyawan agar tercapainya sasaran dalam organisasi   | Komunikator<br>Innovator<br>Motivator<br>Pengendali  | likert |
| Budaya Organisasi (X2) | Rasio antara keluaran yang dihasilkan oleh berbagai elemen masukan, dibagi dengan masukan itu sendiri yang digunakan untuk menghasilkan keluaran-keluaran | Integritas<br>Jarak dari manajemen<br>Percaya pada rekan sekerja<br>Keteraturan<br>Permusuhan                    | likert |
| Kinerja (Y)            | Outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu   | Kualitas dari hasil<br>Kuantitas dari hasil<br>Ketepatan waktu dari hasil<br>Kehadiran<br>Kemampuan bekerja sama | Likert |

Sumber : Arikunto, 2005

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

#### 1. Tempat penelitian

Dalam kegiatan penelitian yang dilakukan dimana objek yang dijadikan tempat penelitian adalah PT. BANK SUMUT KANTOR PUSAT yang beralamat di Jl. Imam Bonjol No. 181 Medan.

#### 2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian yang dilaksanakan mulai dari bulan November 2016 sampai dengan Maret 2017. Hal ini dapat di lihat pada table berikut :

**Tabel III.1**

## Waktu Penelitian

| Jadwal kegiatan       | Bulan Pelaksanaan 2016-2017 |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |   |   |
|-----------------------|-----------------------------|---|---|----------|---|---|---|---------|---|---|---|----------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|---|---|
|                       | November                    |   |   | Desember |   |   |   | Januari |   |   |   | Februari |   |   |   | Maret |   |   |   | April |   |   |   |   |   |
|                       | 1                           | 2 | 3 | 1        | 2 | 1 | 2 | 3       | 4 | 1 | 2 | 3        | 4 | 1 | 2 | 3     | 4 | 1 | 2 | 3     | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Pengajuan judul    |                             |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |   |   |
| 2. Pembuatan Proposal |                             |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |   |   |
| 3. Bimbingan Proposal |                             |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |   |   |
| 4. Seminar Proposal   |                             |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |   |   |
| 5. Pengumpulan Data   |                             |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |   |   |
| 6. Bimbingan Skripsi  |                             |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |   |   |
| 7. Sidang Meja Hijau  |                             |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |   |   |

### D. Populasi dan Sampel Penelitian

#### 1. Populasi

Pengertian populasi menurut Arikunto yaitu kumpulan objek penelitian (2005:120).

Dalam hal ini yang menjadi populasinya adalah karyawan PT Bank Sumut Kantor Pusat yaitu 43 orang.

#### 2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diteliti, untuk menentukan sampel maka Arikunto (2005:120) menyatakan bahwa “Apabila populasi lebih dari 100 orang maka dapat diambil sampel 10%, 15%, 20%, dan 25%, dan apabila kurang dari 100 maka sebaiknya seluruh populasi diambil semua untuk dijadikan sampel. Teknik pengambilan sampel seperti ini disebut juga sampel jenuh. Adapun sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT Bank Sumut Kantor Pusat untuk periode 2017 sebanyak 43 orang.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang lengkap dan teliti dalam penelitian ini, maka penelitian menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan :

### **1. Studi Dokumentasi**

Penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan kondisi instansi seperti sejarah instansi, struktur organisasi, data-data jumlah pegawai yang ada di instansi tersebut. Hal ini digunakan untuk menyempurkan/ mendukung didalam penelitian dengan cara mempelajarinya.

### **2. Daftar Pernyataan (Questioner)**

Yaitu teknik pengumpulan data yang menggunakan daftar pernyataan dengan membuat daftar pernyataan dalam bentuk angket yang ditunjukkan kepada para pegawai yang dijadikan sampel. Lembar questioner yang diberikan kepada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan mulai dari “Sangat setuju” sampai “Sangat tidak setuju”.

## **F. Teknik Analisis Data**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu metode yang digunakan untuk menyajikan data dalam bentuk angka, model matematika dan statistika yang diklarifikasikan dalam kategori tertentu dengan menggunakan table-tabel tertentu guna mempermudah dalam menganalisis dengan menggunakan program SPSS 19.0 for windows. Sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, untuk melihat hubungan antara satu variabel bebas. Dimana dalam penelitian ini, teknik analisis regresi berganda untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja.

## 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Regresi linier berganda yaitu suatu metode statistik umum yang digunakan untuk meneliti hubungan antara sebuah variabel dependen dengan beberapa variabel independen.

Tujuan analisis regresi linier berganda adalah menggunakan nilai-nilai variabel yang diketahui, untuk meramalkan nilai variabel dependen (Sulaiman, 2004:79). Teknik analisis ini sangat dibutuhkan dalam berbagai pengambilan keputusan baik dalam perumusan kebijakan manajemen maupun dalam telaah ilmiah. Analisis regresi berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja. Formulasi persamaan regresi berganda sendiri adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y : kinerja

a : konstanta

X<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan

X<sub>2</sub> : Budaya organisasi

B<sub>1</sub>-b<sub>2</sub> : Koefisien regresi, merupakan besarnya perubahan variabel terikat akibat perubahan tiap-tiap unit variabel bebas.

e : Kesalahan Residual (error)

## 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

### a. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2005:60), “Uji validitas dipergunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut”

Menurut Sugiyono (2005:77), “Jika nilai validitas setiap pertanyaan lebih besar dari nilai koefisien korelasi ( $r$ ) 0,30 maka butir pertanyaan dianggap sudah valid

#### b. Uji Realibilitas

Menurut Ghozali (2005:86), “Reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu 1) Repeated Measure atau pengukuran ulang; 2) One shoot atau pengukuran sekali saja.

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian dilakukan dengan cara mencobakan instrument sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan teknik tertentu, dalam hal ini teknik yang digunakan adalah teknik Cronbach Alpha. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $>0.60$  (Ghozali, 2005).

#### c. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk menguji apakah model regresi benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif. Ada empat pengujian dalam uji asumsi klasik, tetapi dalam penelitian ini menggunakan tiga pengujian yaitu :

### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independent dan variabel dependen atau keduanya terdistribusikan secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk mendeteksi normalitas dapat diuji dengan komogorof-Smirnof (Sulaiman, 2004:18).

### 2) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independent). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independent. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen sama dengan nol. Menurut Ghazali (2005:90) multikolinieritas dapat dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) variance inflation factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

### 3) Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika Variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas yaitu dengan melihat Grafik Plot dan uji Glesjer (Ghozali, 2005:93)

d. Uji F (Uji Serempak)

Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel-variabel independen secara bersama-sama signifikan berpengaruh terhadap variabel dependen (Sulaiman, 2004:86). Langkah-langkah Uji F sebagai berikut :

Jika probabilitas (sig F) <  $\alpha$ (0,05) maka  $H_0$  diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Jika probabilitas (sig F) >  $\alpha$ (0,05) maka  $H_0$  ditolak, artinya pengaruh yang signifikan dari variabel independent terhadap variabel dependen.

e. Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji variabel-variabel independen secara individu berpengaruh dominan dengan taraf signifikansi 5%. Langkah-langkah dalam menguji t adalah sebagai berikut:

1) Jika probabilitas (sig t) >  $\alpha$  (0,05) maka  $H_0$  diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Ys)

2) Jika Probabilitas (sig t) <  $\alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak, artinya ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel independen (X)

f. Uji  $R^2$  (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai  $R^2$  terletak antara 0 sampai dengan 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Tujuan menghitung koefisien determinasi adalah untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai  $R^2$  mempunyai interval antara 0 sampai 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Semakin besar

nilai  $R^2$  (mendekati 1), semakin baik hasil untuk model regresi tersebut. Dan semakin mendekati 0, maka variabel independen secara keseluruhan tidak dapat menjelaskan variabel dependen (Sulaiman, 2004:86)

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1) Deskripsi Hasil Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menyebarkan angket pada seluruh responden yang berjumlah 43 orang di tiga divisi yaitu divisi penyelamatan kredit, divisi retail dan divisi kredit. Dengan menggunakan angket yang terdiri dari 4 pertanyaan untuk variabel  $X_1$ , 5 pertanyaan untuk variabel  $X_2$ , dan 5 pertanyaan untuk variabel Y. Dimana yang menjadi variabel  $X_1$  adalah Gaya Kepemimpinan, variabel  $X_2$  adalah Budaya Organisasi dan variabel Y adalah Kinerja Karyawan. Angket disebarkan secara langsung kepada 43 orang karyawan pada PT BANK SUMUT KANTOR PUSAT sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likers berbentuk table checklist.

**Tabel IV-1**  
**Skala Likerst**

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

##### a. Identitas Responden

Data didalam table ini menu <sup>37</sup> in bahwa untuk identitas responden yang telah dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir.

### 1) Jenis Kelamin

Dari jumlah 43 responden yang diteliti, banyaknya responden diteliti sebanyak 25 orang laki-laki dan 18 orang perempuan terlihat dari table dibawah ini:

**Tabel IV-2**  
**Jenis Kelamin Responden**

|                 | <b>Frequency</b> | <b>Percent</b> | <b>Valid<br/>Percent</b> | <b>Cumulative<br/>Percent</b> |
|-----------------|------------------|----------------|--------------------------|-------------------------------|
| Valid Laki-laki | 25               | 58,1           | 58,1                     | 58,1                          |
| Perempuan       | 18               | 41,9           | 41,9                     | 41,9                          |
| Total           | 43               | 100,0          | 100,0                    | 100,0                         |

Sumber Data Penelitian SPSS, (2017)

Berdasarkan table di atas menunjukkan bahwa berdasarkan karakteristik jenis kelamin, mayoritas responden berjenis laki-laki sebesar 25 orang (58,1%) dan mayoritas jenis kelamin perempuan 18 orang (41,9%).

## 2) Usia

**Tabel IV-3**

### Usia

|                   | <b>Frequency</b> | <b>Percent</b> | <b>Valid Percent</b> | <b>Cumulative Percent</b> |
|-------------------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
| Valid 20-26 tahun | 21               | 48,8           | 48,8                 | 48,8                      |
| 27-36 tahun       | 12               | 27,9           | 27,9                 | 27,9                      |
| 43-46 tahun       | 6                | 14,0           | 14,0                 | 14,0                      |
| 47-53 tahun       | 3                | 7,0            | 7,0                  | 7,0                       |
| >57 tahun         | 1                | 2,3            | 2,3                  | 2,3                       |
| Total             | 43               | 100,0          | 100,0                | 100,0                     |

Sumber Data Penelitian SPSS, (2017)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa banyaknya responden pada kelompok usia 20-26 tahun adalah 21 orang atau (48,8%), usia 27-36 tahun adalah 12 orang atau (27,9%), usia 43-46 tahun adalah 6 orang atau (14,0%), usia 47-53 adalah 3 orang atau (7,0%) dan usia 57 adalah 1 orang atau (2,3%).

## 3) Pendidikan

**Tabel IV-4**

### Pendidikan

|           | <b>Frequency</b> | <b>Percent</b> | <b>Valid Percent</b> | <b>Cumulative Percent</b> |
|-----------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
| Valid SMA | 20               | 46,5           | 46,5                 | 46,5                      |
| D1        | 4                | 9,3            | 9,3                  | 9,3                       |
| D3        | 2                | 4,7            | 4,7                  | 4,7                       |
| S1        | 15               | 34,9           | 34,9                 | 34,9                      |
| S2        | 2                | 4,7            | 4,7                  | 4,7                       |
| Total     | 43               | 100,0          | 100,0                | 100,0                     |

Sumber Data Penelitian SPSS, (2017)

Dari data diatas dapat diartikan bahwa tingkat pendidikan SMA adalah 20 orang atau (46,5%), tingkat pendidikan D1 adalah 4 orang atau (9,3%), tingkat pendidikan D3 adalah 2 orang atau (4,7%), tingkat pendidikan S1 adalah 15 dan tingkat pendidikan S2 adalah 2 orang atau (4,7%).

### a. Penyajian Data

Berikut ini penulis akan menyajikan data table frekuensi hasil skor jawaban dari angket yang penulis sebarakan yaitu:

#### 1) Gaya Kepemimpinan

Berikut ini presentase jawaban variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ):

**Tabel IV-5**  
**Hasil Angket Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )**

| No | Pernyataan   | Jawaban       |      |        |      |               |      |              |      |                     |      |       |     |
|----|--------------|---------------|------|--------|------|---------------|------|--------------|------|---------------------|------|-------|-----|
|    |              | Sangat Setuju |      | Setuju |      | Kurang Setuju |      | Tidak Setuju |      | Sangat Tidak Setuju |      | Total |     |
|    |              | F             | %    | F      | %    | F             | %    | F            | %    | F                   | %    | F     | %   |
| 1  | Pernyataan 1 | 1             | 39,5 | 1      | 41,9 | 8             | 18,6 | 0            | 0,00 | 0                   | 0,00 | 4     | 100 |
|    |              | 7             | %    | 8      | %    |               | %    |              | %    |                     | %    | 3     | %   |
| 2  | Pernyataan 2 | 1             | 32,6 | 1      | 44,2 | 1             | 23,3 | 0            | 0,00 | 0                   | 0,00 | 4     | 100 |
|    |              | 4             | %    | 9      | %    | 0             | %    |              | %    |                     | %    | 3     | %   |
| 3  | Pernyataan 3 | 1             | 27,9 | 2      | 46,5 | 1             | 25,6 | 0            | 0,00 | 0                   | 0,00 | 4     | 100 |
|    |              | 2             | %    | 0      | %    | 1             | %    |              | %    |                     | %    | 3     | %   |
| 4  | Pernyataan 4 | 1             | 34,9 | 1      | 32,6 | 1             | 32,6 | 0            | 0,00 | 0                   | 0,00 | 4     | 100 |
|    |              | 5             | %    | 4      | %    | 4             | %    |              | %    |                     | %    | 3     | %   |

Sumber: Data Diolah, 2017

Dari table diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Pada pertanyaan pertama (Pemimpin memberikan masukan dan ide dalam pekerjaan) sebanyak 8 orang (18,6%) yang menyatakan kurang setuju, 18 orang (41,9%) menyatakan setuju, dan 17 orang (39,5%) menyatakan sangat setuju.
- b) Pada pernyataan kedua (Pemimpin perusahaan suka memberikan arahan kepada karyawan) sebanyak 10 orang (23,3%) yang menyatakan kurang setuju, 19 orang (44,2%) menyatakan setuju, dan 14 orang (32,6%) menyatakan sangat setuju.
- c) Pada pernyataan ketiga (Pemimpin memberikan dorongan agar karyawan bersemangat dalam bekerja ) sebanyak 11 orang (25,6%) yang menyatakan kurang setuju, 20 orang (46,5%) menyatakan setuju, dan 12 orang (27,9%) menyatakan sangat setuju.
- d) Pada pernyataan keempat (Pemimpin mengawasi keseluruhan pekerjaan karyawan) sebanyak 14 orang (32,2%) yang menyatakan kurang setuju, 14 orang (32,2%) menyatakan setuju, dan 15 orang (34,9%) menyatakan setuju.

## 2) Budaya organisasi

**Tabel IV-6**  
**Hasil Angket Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

| No | Pernyataan   | Jawaban       |      |        |      |               |      |              |      |                     |      |       |     |
|----|--------------|---------------|------|--------|------|---------------|------|--------------|------|---------------------|------|-------|-----|
|    |              | Sangat Setuju |      | Setuju |      | Kurang Setuju |      | Tidak Setuju |      | Sangat Tidak Setuju |      | Total |     |
|    |              | F             | %    | F      | %    | F             | %    | F            | %    | F                   | %    | F     | %   |
| 1  | Pernyataan 1 | 1             | 34,9 | 1      | 34,9 | 1             | 27,9 | 1            | 2,3% | 0                   | 0,00 | 4     | 100 |
|    |              | 5             | %    | 5      | %    | 2             | %    |              |      |                     | %    | 3     | %   |
| 2  | Pernyataan 2 | 2             | 51,2 | 1      | 30,2 | 8             | 18,6 | 0            | 0,00 | 0                   | 0,00 | 4     | 100 |
|    |              | 2             | %    | 3      | %    |               | %    |              | %    |                     | %    | 3     | %   |
| 3  | Pernyataan 3 | 1             | 39,5 | 1      | 32,6 | 1             | 27,9 | 0            | 0,00 | 0                   | 0,00 | 4     | 100 |
|    |              | 7             | %    | 4      | %    | 2             | %    |              | %    |                     | %    | 3     | %   |
| 4  | Pernyataan 4 | 1             | 30,2 | 1      | 30,2 | 1             | 39,5 | 0            | 0,00 | 0                   | 0,00 | 4     | 100 |
|    |              | 3             | %    | 3      | %    | 7             | %    |              | %    |                     | %    | 3     | %   |



|   |              | <b>Setuju</b> |           |        |           |        |           |   |           |   |           |        |          |
|---|--------------|---------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|---|-----------|---|-----------|--------|----------|
|   |              | F             | %         | F      | %         | F      | %         | F | %         | F | %         | F      | %        |
| 1 | Pernyataan 1 | 6             | 14,0<br>% | 1<br>9 | 44,2<br>% | 1<br>7 | 39,5<br>% | 1 | 2,3%      | 0 | 0,00<br>% | 4<br>3 | 100<br>% |
| 2 | Pernyataan 2 | 5             | 11,6<br>% | 2<br>6 | 60,5<br>% | 1<br>2 | 27,9<br>% | 0 | 0,00<br>% | 0 | 0,00<br>% | 4<br>3 | 100<br>% |
| 3 | Pernyataan 3 | 6             | 14,0<br>% | 2<br>7 | 62,8<br>% | 1<br>0 | 23,3<br>% | 0 | 0,00<br>% | 0 | 0,00<br>% | 4<br>3 | 100<br>% |
| 4 | Pernyataan 4 | 3             | 7,0%      | 1<br>9 | 44,2<br>% | 2<br>1 | 48,8<br>% | 0 | 0,00<br>% | 0 | 0,00<br>% | 4<br>3 | 100<br>% |
| 5 | Pernyataan 5 | 3             | 7,0%      | 2<br>3 | 53,5<br>% | 1<br>7 | 39,5<br>% | 0 | 0,00<br>% | 0 | 0,00<br>% | 4<br>3 | 100<br>% |

Sumber: Data Diolah (2017)

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Pada pernyataan pertama (Anda mengutamakan mutu dalam bekerja) sebanyak 1 orang (2,3%) yang menyatakan tidak setuju, sebanyak 17 orang (39,5%) menyatakan kurang setuju, 19 orang (44,2%) menyatakan setuju, dan 6 orang (14,0%) menyatakan sangat setuju.
- b) Pada pernyataan kedua (Anda mengutamakan hasil dalam bekerja) sebanyak 12 orang (27,9%) menyatakan kurang setuju, 26 orang (60,5%) menyatakan setuju, dan 5 orang (11,6%) menyatakan sangat setuju.
- c) Pada pernyataan ketiga (Anda menyelesaikan target pekerjaan dengan tepat waktu) sebanyak 10 orang (23,3%) menyatakan kurang setuju, 27 orang (62,8%) menyatakan setuju, dan 6 (14,05) menyatakan sangat setuju.
- d) Pada pernyataan keempat (Anda disiplin dalam bekerja dan hadir tepat waktu) sebanyak 21 orang (48,8%) menyatakan kurang setuju, 19 orang (44,2%) menyatakan setuju, dan 3 orang (7,0%) menyatakan sangat setuju.

- e) Pada pernyataan kelima (Anda selalu bekerjasama dengan rekan kerja anda) sebanyak 17 orang (39,5%) menyatakan kurang setuju, 23 orang (53,5%) menyatakan setuju, dan 3 orang (7,0%) menyatakan sangat setuju.

## B. Deskripsi Variabel

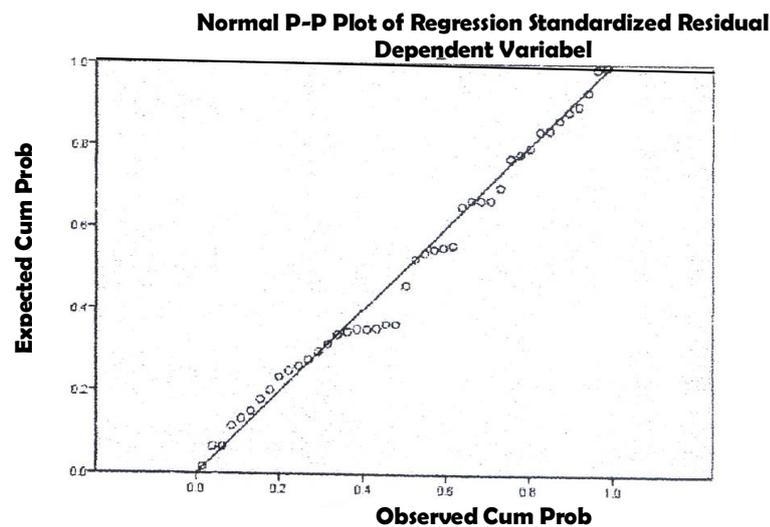
### 1. Analisis Data

#### a) Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah regresi merupakan model yang baik atau tidak. Berikut ini beberapa pengujian asumsi klasik, yaitu:

#### b) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Pada penelitian ini uji normalitas akan dideteksi melalui perhitungan regresi dengan SPSS dan uji statistic dengan menggunakan *Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov* (K-S) Test.



**Gambar. IV-1 Plot Uji Normalitas**

Dari gambar diatas mengidentifikasi bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data model regresi penelitian ini cenderung normal, artinya data angket dalam penelitian ini terdistribusi dengan normal.

Normalitas residual diuji dengan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>0</sub>: Residual terdistribusi dengan normal

H<sub>1</sub>: Residual tidak terdistribusi dengan normal

Statistik uji yang digunakan adalah *Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov (K-S) Test*.

Kreteria yang digunakan adalah:

-Terima H<sub>0</sub> bila signifikan  $K-S > \alpha(0,05)$

-Tolak H<sub>0</sub> bila signifikan  $K-S < \alpha(0,05)$

Hasil perhitungan uji normalitas dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel IV-8**  
**Hasil Uji Normalitas**  
**One-sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                       |                | TOTAL | TOTAL | TOTAL |
|---------------------------------------|----------------|-------|-------|-------|
| N<br>Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | 43    | 43    | 43    |
|                                       | Std. Deviation | 16.35 | 20.28 | 18.70 |
| Most Extreme Differences              | Absolute       | 2.448 | 3.439 | 2.512 |
|                                       | Positive       | .128  | .139  | .163  |
|                                       | Negative       | .128  | .126  | .146  |
| Kolmogorov-Smirnov Z                  |                | -.116 | -.139 | -.163 |
| Asymp. Sig. (2-tailed)                |                | .838  | .914  | 1.069 |
|                                       |                | .484  | .378  | .203  |

a. Test distribution is Normal

b. Calculated from data

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS (2017)

Dari Tabel IV-8 di atas diperoleh sig. K-S > 0,05 (nilai  $\alpha$ ) yaitu  $0,484 < 0,05$  untuk variabel gaya kepemimpinan,  $0,373 > 0,05$  untuk variabel budaya organisasi dan  $0,203 > 0,05$  untuk variabel kinerja. Oleh sebab itu, terima  $H_0$  dan tolak  $H_a$  artinya residual terdistribusi dengan normal.

### **c) Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas dalam penelitian ini adalah menggunakan uji VIF untuk masing-masing variabel lebih besar atau tidak. Bila nilai VIF lebih besar maka diidentifikasi model tersebut memiliki gejala multikolinearitas.

Hasil perhitungan multikolinearitas dengan menggunakan uji VIF dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

**Tabel IV-9**  
**Hasil Uji Multikolinieritas (Uji VIF)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model               | Collinearity statistics |       |
|---------------------|-------------------------|-------|
|                     | Toleraance              | VIF   |
| 1 Gaya Kepemimpinan | .661                    | 1.512 |
| Budaya Organisasi   | .661                    | 1.512 |

a. Dependent Variabel: Kinerja

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS (2017)

Pengambilan Keputusan:

- 1)  $VIF > 10$  Maka diduga mempunyai persoalan multikolinieritas
- 2)  $VIF < 10$  Maka tidak terdapat multikolinieritas
- 3)  $Tolerance < 0,1$  Maka diduga mempunyai persoalan multikolinieritas
- 4)  $Tolerance > 0,1$  Maka tidak terdapat multikolinieritas

Hasil pengujian :

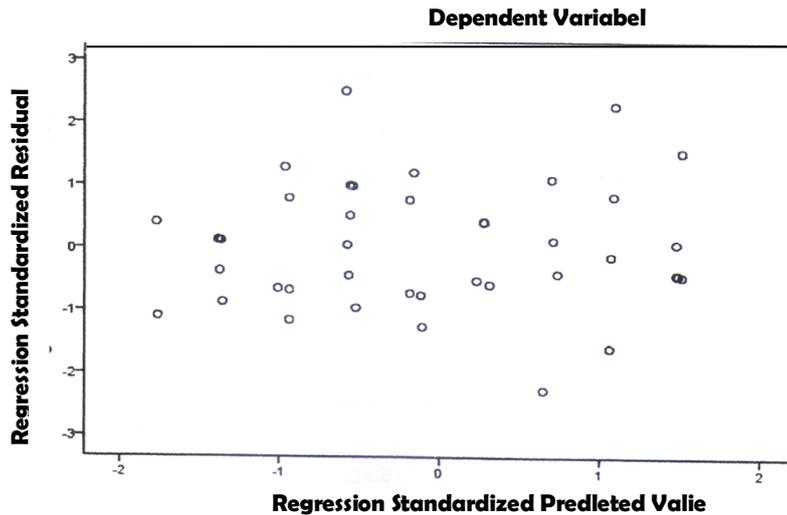
Pada Tabel IV-9 dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* (0,661)  $> 0,1$  dan nilai VIF (1,512)  $< 10$  maka tidak ditemukan masalah multikolinieritas dalam penelitian ini.

#### **d) Uji Heterokedastisitas**

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah bila tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi keberadaan heterokedastisitas dapat dilakukan dengan metode formal yaitu melalui pendekatan grafik.

Hasil Uji heterokedastisitas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Scatterplot**



**Gambar IV-2 Grafik Uji Heterokedastisitas**

Dari grafik scatterplot yang disajikan dapat dilihat titik-titik menyebar secara acak tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksikan kinerja berdasarkan masukan variabel independennya.

### 1) Regresi linier Berganda

Untuk mengetahui pengaruh atau hubungan variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) berupa variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta variabel terikat berupa kinerja, penulis menggunakan bantuan program SPSS (*statistic product and service solution*) versi 19.0. Hasil *output* yang diperoleh adalah sebagai berikut:

**Tabel IV-10**  
**Hasil Uji Koefisien Regresi Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Unstandardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|-----------------------------|---|------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                        |   |      |
|       |                             |            |                             |   |      |

|                      |       |       |       |       |      |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|------|
| 1 (Constant)         | 9.270 | 2.351 |       | 3.942 | .000 |
| Gaya<br>Kepemimpinan | .592  | .164  | .577  | 3.606 | .001 |
| Budaya<br>Organisasi | -.013 | .117  | -.017 | -.108 | .914 |

a. Dependent Variabel: Kinerja

Sumber: Hasil Penelitian, 2017, (Data Diolah)

Berdasarkan hasil pengolahan regresi berganda yang ditunjukkan dalam Tabel IV-10, maka diperoleh hasil regresi berganda sebagai berikut:

$$Y=9,270+0,592X_1-0,013X_2+e$$

Berdasarkan persamaan di atas, maka:

- 1) Konstanta (a)=9,270. Artinya jika variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), dan budaya organisasi ( $X_2$ ) bernilai 0 maka kinerja (Y) pada PT Bank Sumut Kantor Pusat adalah sebesar 9,270.
- 2) Koefisien  $X_1$  ( $b_1$ )=0,592. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja, atau dengan kata lain jika variabel gaya kepemimpinan semakin ditingkatkan sebesar satu satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,592.
- 3) Koefisien  $X_2$  ( $b_2$ )=0,013. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh negative terhadap kinerja, atau dengan kata lain apabila variabel budaya organisasi semakin diperbaiki dan ditingkatkan sebesar satu satuan maka kinerja akan menurun sebesar 0.013.

## 2) Uji t (Parsial)

Nilai-nilai koefisien regresi dalam persamaan regresi merupakan hasil perhitungan berdasarkan sampel yang terpilih. Oleh karena itu, disamping uji-F, dilakukan uji-t untuk masing-masing nilai koefisien regresi dalam persamaan regresi. Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

Derajat nilai  $t_{hitung}$  diperoleh dengan bantuan program SPSS 19.0 seperti terlihat pada table berikut ini: penyebut (df) =  $n-k = 43-3=40$ ,  $t_{tabel} 0,05$ . Jadi  $t_{tabel} (40) = 2,02$

$H_0 : b_i \neq 0$ , artinya gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat.

$H_1 : b_i \neq 0$ , artinya gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat.

$H_0 : b_i \neq 0$ , artinya budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat.

$H_1 : b_i \neq 0$ , artinya budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat.

Selanjutnya, nilai  $t_{hitung}$  akan dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$ . Maka criteria pengambilan keputusan :

$H_0$  diterima jika  $t_{hitung}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_1$  diterima jika  $t_{hitung}$  pada  $\alpha = 5\%$

**Tabel IV-11**  
**Hasil Uji t (Uji Parsial)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model             | t     | Sig. |
|-------------------|-------|------|
| 1 (Constant)      | 3.942 | .000 |
| Gaya Kepemimpinan | 3.606 | .001 |
| Budaya Organisasi | -.108 | .914 |

a. Dependent Variabel: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian 2017 (Data Diolah)

### 3) Uji F

Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang dimasukkan dalam model yang mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat yakni kinerja.

Hasil pengujian:

- 1) Model hipotesis yang digunakan adalah :
  - a.  $H_0: b_i = 0$ , artinya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama tidak
  - b. berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat.
  - c.  $H_1: b_i \neq 0$ , gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh
  - d. terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat.
- 2)  $F_{tabel}$  dapat dilihat pada  $\alpha = 0,005$ 
  - a. Dengan derajat pembilang =  $k-1=3-1=2$
  - b. Derajat penyebut =  $n-k=43-3=40$ ,  $F_{tabel} 0,05 (2,40)=3,23$
  - c. Keterangan :
  - d.  $n$  = Jumlah sampel penelitian
  - e.  $k$  = Jumlah variabel bebas dan terikat
  - f.  $H_0$  diterima bila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$
  - g.  $H_0$  ditolak ( $H_1$  diterima) bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

**Tabel IV-12**  
**Hasil Uji-F**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | 85.340         | 2  | 42.670      | 9.496 | .000 <sup>a</sup> |
| Residual     | 179.730        | 40 | 4.493       |       |                   |
| Total        | 265.070        | 42 |             |       |                   |

- a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan
- b. Dependent Variabel: Kinerja

Sumber: Hasil Penelitian, 2017, (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel IV-12 di atas diperoleh bahwa nilai  $F_{hitung}$  (9,496) lebih besar dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$  (3,23), dan  $sig.a$  (0,000<sup>a</sup>) <  $\alpha 5\%$  (0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ . Perbandingan antara  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  dapat membuktikan bahwa secara serempak gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada PT Bank Sumut Kantor Pusat.

#### 4) Koefisien Determinasi

Nilai Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dipergunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yaitu kinerja (Y) pada PT Bank Sumut Kantor Pusat.

**Tabel IV-13**  
**Pengujian Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .567 <sup>a</sup> | .322     | .288              | 2.120                      |

- a. Predictors: (Constant), budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan
- b. Dependent Variabel: Kinerja

Sumber: Hasil Penelitian, 2017, (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel IV-13 diperoleh nilai koefisien determinasi adjusted  $R^2$  sebesar 0,288. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel kinerja (Y) pada PT Bank Sumut Kantor Pusat sebesar 32,2%. Sedangkan sisanya sebesar 67,8% merupakan pengaruh dari variabel bebas lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### **C. Pembahasan**

Dari Hasil Pengujian dilihat bahwa variabel bebas (gaya kepemimpinan) berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja) karyawan, sedangkan variabel bebas (budaya organisasi) tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja) karyawan. Berikut ini ada 2 bagian utama yang akan di bahas dalam analisis dan pengujian tersebut, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 3,606 bernilai lebih besar dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  2,02, atau nilai sig. t untuk variabel gaya kepemimpinan  $0,001 < \alpha$  (0,05).

Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$  untuk variabel gaya kepemimpinan. Dengan demikian secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor pusat.

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

Nilai  $t_{hitung}$  variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) sebesar -0,108 lebih kecil dibandingkan dengan nilai sig. t untuk variabel budaya organisasi  $0,914 > \alpha$  (0,05).

Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menolak  $H_1$  dan menerima  $H_0$  untuk variabel budaya organisasi. Dengan demikian secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada PT Bank Sumut Kantor Pusat.

Secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh dalam menentukan kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat. Artinya kenaikan pada nilai gaya kepemimpinan akan diikuti kenaikan pada kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena dengan gaya kepemimpinan yang baik maka karyawan merasa nyaman dan senang bekerja dengan pimpinan sehingga mereka dapat bekerja dengan maksimal dan mencapai target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Angka R Square atau determinan sebesar 0,322 berarti variabel bebas yaitu: gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mampu menjelaskan variabel terikat yaitu sebesar 32,2% dan sisanya 67,8% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti.
2. Variabel gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat. Yang artinya, apabila gaya kepemimpinan mengalami peningkatan maka akan mempengaruhi kinerja menjadi lebih besar. Sedangkan variabel budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut Kantor Pusat yang artinya kenaikan atau penurunan nilai budaya organisasi tidak berdampak signifikan pada kinerja karyawan.
3. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama atau simultan berpengaruh positif terhadap kinerja PT Bank Sumut Kantor Pusat.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu terus mencari tahu cara-cara atau gaya kepemimpinan yang mendapat tanggapan dari karyawan sehingga kinerja mereka akan meningkat dengan cara memberikan seminar dan pelatihan bagi jajaran manajerial dalam memimpin karyawan dengan baik-baik.
2. Perusahaan perlu mencari faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan seperti motivasi, disiplin, keterlibatan kerja, pelatihan, dan lain-lain karena dari penelitian ini hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Perusahaan perlu mencari tahu mengapa kinerja karyawan perusahaan tidak terpengaruh oleh budaya organisasi perusahaan. Jika budaya organisasi perusahaan kurang baik maka perusahaan harus memperbaiki hal tersebut secepatnya karena dikhawatirkan akan berdampak buruk bagi perusahaan.