

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. ASAM JAWA MEDAN**

SKRIPSI

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

Oleh:

ABDAUL ABROR
NPM. 1305160503



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

ABSTRAK

ABDAUL ABROR (1305160503) PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. ASAM JAWA MEDAN, Skripsi. 2017.

Adapun tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Asam Jawa Medan.

Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah 48 karyawan PT. Asam Jawa Medan dan peneliti ini berfokus terhadap pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan sampel adalah bagian dari populasi yang hendak diteliti dan mewakili karakteristik populasi. Penulis mengambil seluruh populasi sebagai sampel sebanyak 48 orang karyawan PT. Asam Jawa Medan.

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai sumber dan berbagai cara. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa kuisisioner (Angket), wawancara (interview). sedangkan teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda, asumsi klasik, untuk uji hipotesis dalam penelitian ini penulis menggunakan uji t, uji F, serta melakukan uji determinasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel terdapat pengaruh positif variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh $t_{hitung} (2,639) > t_{tabel} (1,67)$ dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$, terdapat pengaruh signifikan dan positif dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dari hasil $t_{hitung} (3,071) > t_{tabel} (1,67)$ dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$, dan untuk gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh $F_{hitung} (52,694) > F_{tabel} (3,20)$ dengan sig $0,000$. Selanjutnya *R Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,701 menunjukkan sekitar 70,1% gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr.Wb

Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmat-Nya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan akademik untuk menyelesaikan studi program manajemen. Serta tidak lupa sholawat dan salam kepada Rasulullah SAW yang telah menjadi suri tauladan bagi kita semua.

skripsi ini disusun berdasarkan hasil yang dilaksanakan pada PT. Asam Jawa Medan.

Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada banyak pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Penulis juga ingin mengucapkan terima kasih pada :

1. Ayahanda terhormat Seh Ramli Bsc dan Ibunda tercinta Rosmah Sitorus Pane serta abang kakak saya Satila Syamroh, Samira Mislah, Ali Ichwan dan Ianis Salisa yang telah memberikan curahan kasih sayang, perhatian, pengorbanan, bimbingan serta doa yang tulus sehingga penulis mempunyai semangat dan kemauan yang keras dan bertanggung jawab.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Januri, S.E., M.M., M.Si., selaku Dekan pada Fakultas Ekonomi Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Bapak Jasman Saripudin Hasibuan, S.E., M.Si., selaku Sekretariat Jurusan Manajemen dan Penasehat Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Aswin Bancin, S.E., M.Pd., selaku dosen pembimbing Proposal yang telah rela mengorbankan waktu membimbing, mengarahkan dan membina sehingga tersusunnya skripsi ini.
7. Bapak / Ibu Pimpinan PT. Asam Jawa Medan beserta seluruh karyawan yang telah memberikan kesempatan melakukan riset kepada penulis.
8. Teman Baik sekaligus sahabat terbaik saya Ade Zulaikha S.E yang telah banyak memberikan motivasi, semangat dan waktunya kepada penulis selama riset sampai pada penulisan skripsi ini, semoga kedepannya kita bisa sukses bersama-sama.
9. Sahabat- sahabat saya khususnya Reza Indrawan, Puspita Sari, Abdy Hardiansah, Manismanja dan teman-teman I-Manajemen Pagi yang selalu memberikan dukungan selama penulis melakukan riset hingga sampai pada akhir penulisan skripsi ini, semoga kita bisa sukses kedepannya bersama-sama.

Akhirnya penulis mengharapkan skripsi ini dapat bermanfaat bagi rekan-rekan mahasiswa dan juga para pembaca. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah- Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat. Amin.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Medan, Oktober 2017

Penulis,

ABDAUL ABROR
NPM : 1305160503

DAFTAR ISI

	Hal
KATA PENGANTAR.....	I
DAFTAR ISI	II
DAFTAR GAMBAR	IV
DAFTAR TABEL	V
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Batasan dan Rumusan Masalah	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
BAB II. LANDASAN TEORI	7
A. Uraian Teori	7
1. Kinerja	7
a. Pengertian Kinerja Karyawan	7
b. Kriteria-kriteria kinerja	8
c. Penilaian kinerja	9
d. Manfaat kinerja.....	11
e. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja	13
f. Indikator kinerja	14
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional	14
a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	14

b.	Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	17
c.	Teori pendekatan kepemimpinan	17
d.	Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional	18
e.	Budaya Organisasi.....	19
3.	Pengertian Budaya Organisasi	19
a.	Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi	20
b.	Teori-teori mengenai Budaya Organisasi	22
c.	Indikator Budaya Organisasi.....	23
B.	Kerangka Konseptual.....	24
C.	Hipotesis	29
BAB III. METODE PENELITIAN.....		30
A.	Pendekatan Penelitian	30
B.	Defenisi Operasional Penelitian.....	30
C.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	32
D.	Populasi dan Sampel	32
E.	Teknik Pengumpulan Data	33
F.	Teknik Analisis Data	40
BAB IV.HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		45
A.	Hasil Penelitian.....	45
1.	DeskripsiData.....	45
a.	Karakteristik Responden	45
b.	Analisis Variabel Penelitian	47
2.	Analisis Data	52

a. Analisis Regresi Linear Berganda	52
b. Asumsi Klasik	53
B. Pembahasan	61
1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	61
2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	62
3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	62
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	64
A. Kesimpulan.....	64
B. Saran	64

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian	26
Gambar 2. 2 paradigma penelitian.....	27
Gambar 2. 3 paradigma penelitian.....	28
Gambar 4. 1 Grafik Histogram.....	53
Gambar 4.2 Penelitian Menggunakan P-Plot	54

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 3. 1 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	30
Tabel 3. 2 Indikator Budaya Organisasi	31
Tabel 3. 3 Indikator Kinerja	31
Tabel 3. 4 Rincian Waktu Penelitian	32
Tabel 3. 5 Jumlah Populasi	33
Tabel 3. 6 Skala Pengukuran Likert	33
Tabel 3. 7 Hasil Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	35
Tabel 3. 8 Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya organisasi (X2).....	36
Tabel 3. 9 Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi (X2).....	37
Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Instruen Kinerja Karyawan (Y).....	37
Tabel 3. 11 Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan (Y).....	38
Tabel 3. 12 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	39
Tabel 4.1 Skala Likert.....	45
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	46
Tabel 4. 3 Distribusi Responden Berdasarkan Usia	46
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Tingkat Pendidikan	46
Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1).....	47

Tabel 4. 6 Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X2).....	49
Tabel 4. 7 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	50
Tabel 4. 8 Analisis Regresi Linier Berganda	52
Tabel 4. 9 Uji Multikolinearitas	55
Tabel 4. 10 Uji Autokorelasi.....	57
Tabel 4. 11 Uji Parsial (Uji t).....	58
Tabel 4. 12 Uji Simultan (Uji f)	59
Tabel 4. 13 Koefisiensi Determinasi	60
Tabel 4. 14 Interpretasi Koefisien Korelasi.....	61

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejalan dengan perkembangan dunia usaha saat ini yang semakin pesat, pengelolaan suatu organisasi harus dilakukan secara professional serta produktif, sehingga organisasi tetap dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan terus berkembang seiring dengan perkembangan zaman. Dalam dunia kerja, sumber daya manusia sangatlah berperan penting dalam suatu organisasi di karenakan berjalannya sebuah organisasi dengan baik apabila sumber daya manusianya mampu melakukan tugas/ pekerjaan dengan baik. Seperti apa yang kita ketahui apabila sumber daya manusianya tidak efektif di dalam sebuah perusahaan maka tujuan perusahaan akan sulit tercapai dengan baik. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan keterampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat.

Kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja memiliki makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana hasil pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2004, hal. 7).

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Sebagai salah satu faktor penentu kinerja karyawan dipengaruhi berbagai faktor diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional, apabila kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apapun, maka terjadi hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan efektifitas yang ditiru oleh banyak bawahan yang berada pada tingkatan otoritas berbeda, sehingga memudahkan dalam peningkatan kinerja.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikut, kolega, subordinat atau kliennya untuk melakukan sesuatu dan mencapai kinerja tertentu melebihi apa yang semula di ekspektasi (Lako, 2004, hal. 92).

Kepemimpinan transformasional muncul akibat terdapatnya suatu kekurangan dari model kepemimpinan sebelumnya. Terdapat suatu faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional sehingga faktor tersebut menjadi suatu dimensi. Dimana faktor-faktor yang timbul tersebut berasal dari suatu kelemahan maupun kelebihan beserta komponen- komponen yang ada.

Fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan motivasi kepada bawahannya, kepemimpinan transformasional diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) diluar dugaan melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka untuk mencapai kinerja diluar dugaan tersebut. Gaya kepemimpinan seseorang sangat berpengaruh terhadap kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok, agar perilaku bawahan sesuai dengan tujuan perusahaan, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan

kebutuhan mereka sendiri dan permintaan perusahaan. Dorongan tersebut dapat berdampak pada perilaku positif yaitu memberikan semangat kerja ataupun berdampak negatif yaitu tekanan.

Selain kepemimpinan transformasional, budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama.

Budaya perusahaan adalah salah satu sub-budaya dari budaya nasional. Budaya perusahaan, menguasai mengendalikan dan mempengaruhi secara efektif dan berkesinambungan cara berfikir perilaku dan komitmen para manajer dan para pekerja operasional dalam perencanaan dan aktifitas-aktifitas perusahaan (Sinulingga Sukaria, 2010, hal. 102).

Budaya organisasi yang lemah adalah budaya organisasi yang kurang didukung secara luas oleh para anggotanya dan sangat dipaksakan, serta memberi pengaruh negatif pada organisasi karena akan memberi arah yang salah kepada para pegawainya. Selain itu, dalam organisasi yang memiliki budaya organisasi yang lemah mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain, kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi, dan anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan sendiri. Jika hal ini terjadi pada perusahaan, maka tugas-tugas tidak dapat dilakukan dengan baik.

Budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam perusahaan akan mempengaruhi perilaku karyawan yang selanjutnya akan bermuara pada prestasi

kerja karyawan. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut sekuat, diatur dengan baik, dan dirasakan secara luas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai inti dan semakin terikat terhadap perusahaan maka makin kuat budaya tersebut sehingga akan berakibat positif terhadap keefektifan suatu kinerja karyawan sehingga harus ditekankan dan diajarkan kepada karyawan, sebaliknya jika budaya organisasi terasa lemah akan berakibat negatif terhadap keefektifan kinerja karyawan.

Dari observasi yang dilakukan pada perusahaan PT. Asam Jawa Medan terdapat permasalahan-permasalahan antara lain kinerja karyawan masih kurang baik dalam penyelesaian tugas, pemimpin memiliki sifat dingin dan tegas terhadap karyawan sehingga karyawan merasa canggung dalam melaksanakan tugasnya, kurang terciptanya budaya organisasi yang harmonis antara karyawan dan pimpinan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hendriawan (2014), dengan penelitian yang dilakukan pada gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera Konawe Utara dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera Konawe Utara.

Berdasarkan fenomena dan penjelasan yang telah dipaparkan diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asam Jawa Medan”**.

B. Identifikasi Masalah

1. Pemimpin memiliki sifat dingin dan tegas terhadap karyawan sehingga karyawan merasa canggung dalam melaksanakan tugas.
2. Kurang terciptanya budaya organisasi yang harmonis antara karyawan dan pimpinan.
3. Kinerja karyawan masih kurang baik dalam penyelesaian tugas yang diberikan atasan.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Agar penelitian lebih fokus dan tidak meluas dari pembahasan yang dimaksud. Penelitian ini hanya membahas tentang gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

- a) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan?
- b) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan?
- c) Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan

Tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah:

- a) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Asam Jawa Medan
- b) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Asam Jawa Medan
- c) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Asam Jawa Medan

2. Manfaat

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

- a) Secara akademis
Dapat menambah pembendaharaan pengetahuan serta memperkaya teori tentang manajemen sumber daya manusia
- b) Secara Praktis
Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada PT. Asam Jawa Medan
- c) Manfaat dimasa yang akan datang
Sebagai acuan atau referensi bagi peneliti lain yang berminat untuk membahas judul yang sama atau dengan permasalahan yang berbeda.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing - masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri, 2004, hal. 44).

Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya (Robbins, 2001, hal. 77). Sementara itu menurut Bernandi & Russell (Riani, 2011, hal. 58) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Menurut Sinambela, dkk (2012, hal. 72) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Byars dan Rue (dalam Harsuko, 2011, hal. 102) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Harsuko (2011, hal. 49) kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan, ability dan prestasi (*accomplishment*).

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

b. Kriteria - Kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi - dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama - sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi.

Menurut Schuler dan Jackson 2004 (dalam Harsuko, 2011, hal. 122) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu :

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat - sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM - nya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Menurut Bernandin & Russell (dalam Riani, 2011, hal. 18) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat - syarat kesesuaian dan ditentukan.

Menurut McCormick dan Tiffin (dalam Suharto & Chyono, 2005, hal. 103) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Variabel individu

Variabel individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian.

2. Variabel situasional

Variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu: 1) faktor sosial dan organisasi, meliputi: kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial; 2) faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

c. Penilaian Kinerja

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi - kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas - tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat. Tujuan dan pentingnya penilaian kinerja berdasarkan sebuah studi yang dilakukan akhir - akhir ini mengidentifikasi dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda - beda, yang dikelompokkan dalam 4 kategori yaitu:

1. Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang.
2. Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.
3. Pemeliharaan sistem
4. Dokumentasi keputusan - keputusan sumber daya manusia.

Menurut George dan Jones (dalam Harsuko 2011, hal.77) bahwa kinerja ,dapat dinilai dari kuantitas, kuantitas kerja yang dihasilkan dari sumber daya manusia dan level dari pelayanan pelanggan. Kuantitas kerja yang dimaksud adalah jumlah pekerjaan yang terselesaikan, sedangkan kualitas kerja yang dimaksud adalah mutu dari pekerjaan. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu:

1. Tugas individu
2. Perilaku individu, dan
3. Ciri individu

d. Manfaat kinerja

Menurut werther dan davis (2000, hal. 342) pengukuran kinerja mempunyai beberapa manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai yaitu :

1. Compensation adjustment
membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji dan sebaliknya.
2. Placement decision
menentukan promosi, transfer, dan demotion.

3. Training and development needs

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

4. Carrer plainning and development

Membantu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

5. Staffing process deficiencies

Mempengaruhi prosedur rekrutment karyawan.

6. Information inaccuracies and job-design errors

Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

7. Equal employment opportunity

menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.

8. Feedback

Memberi umpan balik bagi urusan karyawan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Manfaat sumberdaya manusia menurut Mulyadi (2001, hal. 71), pengukuran kinerja dimanfaatkan oleh orhanisasi untuk :

1. mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasion personel secara maksimum.
2. Membantu mengambil keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

e. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Anwar Prabu mangkunegara (2009, hal. 67) menyatakan bahwa : faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation)

Sedangkan menurut Keith Davis dan Anwar Prabu Mangkunegara (2009, hal. 67) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah : Human Performance (performa kinerja), Motivation (motivasi), Ability (kemampuan).

Menurut A. Dale Timple (2006, hal. 15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, : faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang berasal dari lingkungan , seperti prilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu karyawan maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

f. Indikator Kinerja

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dalam mencapai tujuan yang diinginkan bersama didalam suatu organisasi. Menurut Mangkunegara (2013, hal.75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif.

Selanjutnya menurut Robbins (2008, hal. 260) yaitu : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

Maka dapat disimpulkan bahwa indikator ini menilai kinerja dari berbagai aspek mulai dari masukan, proses, keluaran, hasil manfaat dan dampak. Dengan begitu akan didapatkan hasil pengukuran kinerja organisasi yang lebih akurat.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan keinginannya. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan memerintah dan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2013, hal. 2) mendefinisikan kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka kepemimpinan (leadership) adalah aktivitas untuk mempengaruhi pengikutnya guna mencapai tujuan organisasi, oleh sebab itu pemimpin memiliki gaya (style) yang berbeda - beda dalam memimpin

perusahaan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dibahas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Menurut Batemen dan Snell (2009, hal. 122) mengemukakan bahwa Pemimpin Transformasional adalah seorang pemimpin yang memotivasi orang untuk mengorbankan kepentingan pribadi mereka untuk kebaikan kelompok mereka.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru (O'Leary dalam Ali, 2013, hal. 107)

Ivancevich, Konopaske, Matteson (2006, hal. 213) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

Menurut Daft (2010, hal. 349) menyatakan bahwa pemimpin transformasional (transformasional leaders) mirip dengan pemimpin karismatik, namun mereka dibedakan oleh kemampuan istimewa mereka untuk memunculkan inovasi dan perubahan dengan mengakui kebutuhan dan kepentingan pengikut mereka, membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru, dan mendorong mereka untuk mempertanyakan status quo.

Dari definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan secara sederhana bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan seorang atasan guna mempengaruhi kinerja karyawannya dengan cara memotivasi karyawannya agar bekerja lebih baik dan menghasilkan energi positif di dalam perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama. Tipe kepemimpinan ini mendorong para pengikutnya (individu - individu dalam satu organisasi) untuk menghabiskan upaya ekstra dan mencapai apa yang mereka anggap mungkin.

Maka dengan demikian, para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih peka akan pentingnya dan nilai dari hasil pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut memindahkan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan organisasi.

Untuk itu bagi seorang pemimpin dengan melihat situasi dari pelaksanaan tugas yang dilakukan adalah dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki dalam menganalisis keadaan atau situasi yang berkembang dalam pelaksanaan kerja yang dilakukan bawahannya sehingga keberhasilan dalam kepemimpinannya akan terwujud.

b. Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional (Ramadhani, 2015, hal. 13) yaitu :

- 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
- 2) Mereka yang memiliki keberanian
- 3) Mereka mempercayai orang lain
- 4) Mereka sebagai motor penggerak nilai
- 5) Mereka pembelajar sepanjang masa
- 6) Mereka memiliki kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- 7) Mereka visioner

c. Teori Pendekatan Kepemimpinan

Menurut Rivai dalam Fahlevi (2015, hal. 9) ada beberapa pendekatan lebih baru terhadap teori kepemimpinan yaitu :

- 1) Teori Atribusi Kepemimpinan
Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan semata - mata suatu atribusi (penghubungan) yang dibuat orang mengenai individu lain.
- 2) Teori Kepemimpinan Karismatik
Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku - perilaku tertentu.
- 3) Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

- a) Pemimpin Transformasional, pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki kharisma.
- b) Pemimpin Transaksional, pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dalam Ramadhani, (2015, hal. 14) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki indikator sebagai berikut :

- 1) Karisma
- 2) Inspirasi
- 3) Simulasi Intelektual
- 4) Memperhatikan Individu

Berikut adalah penjelasan dari masing-masing indikator gaya kepemimpinan transformasional di atas :

- 1) Karisma
Memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga serta mendapatkan respek dan kepercayaan.
- 2) Inspirasi
Mengomunikasikan harapan tinggi menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
- 3) Simulasi Intelektual

Menunjukkan inteligensi rasional pemecahan masalah secara hati-hati, Maksudnya pemimpin membantu para pengikut untuk berfikir ulang dengan cara rasional bagaimana cara menganalisis situasi. Dia mendorong agar para pengikutnya menjadi kreatif.

4) Memperhatikan Individu

Menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual dengan melatihnya serta menasehati.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Koentjaraningrat (Umam, 2010, hal. 122) istilah budaya berasal dari bahasa latin colere yang berarti mengolah, mengerjakan, terutama mengolah tanah atau bertani. Kemudian dalam bahasa Inggris disebut culture.

Budaya organisasi menurut Turner dalam Wibowo (2006, hal. 258) adalah norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas anggotanya.

Menurut Soetopo (2010, hal. 123) budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi.

Pengertian budaya organisasi menurut Pettigrew dalam Sobirin (2009, hal. 125) adalah sebagai "the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for given group at the given time- budaya adalah system makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu

Organisasi juga merupakan wadah atau alat segenap keinginan dan kemampuan sekumpulan orang bersatu, mengikat diri dalam usaha memenuhi kebutuhannya.

Salah satu pakar yang cukup gigih mengembangkan budaya organisasi Taliziduhu Ndraha (Umam, 2010, hal. 128). Di Indonesia, budaya organisasi menurut Ndraha dikenal sejak tahun 80an, saat sektor swasta berkesempatan mengembangkan usaha di bidang migas, kebutuhan akan pembudayaan nilai-nilai baru tentang kewirausahaan dan manajemen. Kemudian pada tahun 90an, banyak dibicarakan tentang kebutuhan nilai-nilai baru, konflik budaya, dan upaya mempertahankan budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan serta dikembangkan secara terus menerus. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, motivator, pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil / target yang ditetapkan.

b. Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Mundy dan Noe yang dialih bahasakan oleh Djoko Santoso Moeljono (2005, hal. 23) mengemukakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi, yaitu:

1) Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam perusahaan mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan. Dengan komunikasi yang

efektif, manajer dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan peraturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang terjadi dalam perusahaan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam hubungan antara atasan dan bawahan, misalnya sejauh mana informasi dapat disebarkan dalam organisasi.

2) Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawannya juga membentuk budaya tersendiri dalam budaya perusahaan, apakah karyawan selalu dimotivasi oleh uang, bagaimana perusahaan memandang keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan lingkungan kerja. Bagaimana perusahaan memotivasi karyawan untuk menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada diperusahaan itu, yang selanjutnya akan dipengaruhi berbagai kebijakan sumber daya manusia.

3) Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi juga mempengaruhi budaya perusahaan, ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal dan selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan tanggung jawab dan proses komunikasi yang terjadi.

4) Proses-proses administratif

Proses ini meliputi pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi.

5) Struktur organisasi

Dalam struktur yang fleksibel dan konformitas yang tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

6) Gaya manajemen

Dalam hal ini bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin, serta pengendalian, yang dilakukan akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di perusahaan itu.

c. Teori-Teori Mengenai Budaya Organisasi

Dalam buku khairul umam (2010, hal. 136) proses pembentukan budaya organisasi dapat dianalisis melalui 3 teori berikut :

1) Teori Sociodynamic

Menurut Senoaji (2010) teori dinamika sosial adalah keseluruhan perubahan dari seluruh komponen masyarakat dari waktu ke waktu. Pada dinamika kelompok siswa, setiap kelompok sosial pasti mengalami perkembangan serta perubahan. Perubahan dalam setiap kelompok sosial ada yang mengalami secara lambat dan ada yang mengalami secara cepat.

2) Teori Kepemimpinan

Dalam buku Khairul Umam teori kepemimpinan merupakan teori yang berusaha untuk menerangkan secara bagaimana pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, dan lingkungannya.

3) Teori pembelajaran

Menurut Sanjaya (2011: 13-14) pembelajaran merupakan suatu sistem yang kompleks yang keberhasilannya dapat dilihat dari dua aspek yaitu aspek produk dan aspek proses. Keberhasilan pembelajaran dilihat dari sisi produk adalah keberhasilan mengenai hasil yang diperoleh dengan mengabaikan proses pembelajaran.

d. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi. Indikator budaya Organisasi menurut Robbins & Coulter (2012, hal. 52) adalah sebagai berikut :

1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2) Perhatian terhadap detail

Adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rician.

3) Berorientasi kepada hasil

Adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.

4) Berorientasi kepada manusia

Adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

5) Berorientasi tim

Adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu.

6) Sikap agresif

Adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

7) Stabilitas

Adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) dari pada pertumbuhan.

B. Kerangka Konseptual

Berikut ini dapat digambarkan kerangka konseptual yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka tersebut merupakan hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan kerangka teori yang ada, maka kerangka konsep yang digunakan sebagai berikut :

1) Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan kinerja karyawan

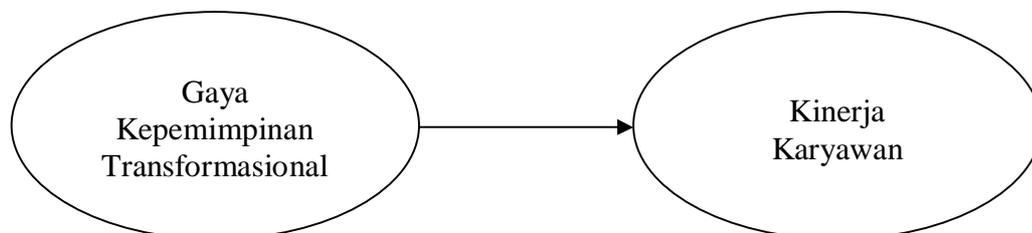
Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam memengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, gaya kepemimpinan dapat menuntun pegawai untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggungjawab penuh atas tugas yang diembannya sehingga meraih pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, semakin baik seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka semakin baik kinerja karyawan.

Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Hadari, 2003, hal.77). Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan.

Salah satu dari bentuk gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan yang bersifat transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dimensi kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, serta motivasi inspirasional. Jika pemimpin berhasil memengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan karismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi intelektual, kreatifitas dan menghargai karyawannya maka dapat dipastikan karyawan akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan sehingga kinerjanya meningkat (Robbins, 2010, hal. 263). Pemimpin yang

terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi.

Pendapat diatas selaras dengan pendapat atau hasil penelitian yang dilakukan oleh Siagian (2013), bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para karyawannya. Pendapat diatas juga selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Modiani (2012) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.



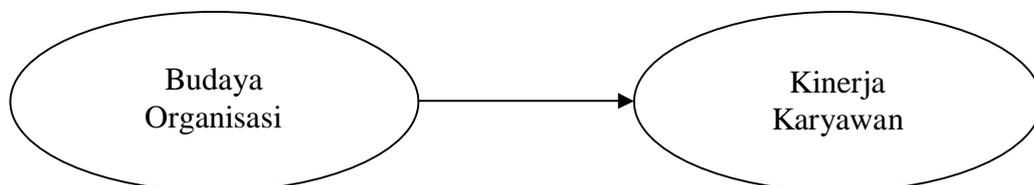
Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2) Pengaruh Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Pengaruh Budaya Organisasi bisa menciptakan situasi yang dapat mendorong karyawan agar meningkatkan kinerja yang mereka miliki. Karena dengan adanya suatu budaya organisasi yang baik dan terarah dapat menjalankan pekerjaan dengan runtun dengan hasil yang maksimal. Tanpa adanya budaya organisasi

yang diterapkan pada suatu organisasi atau perusahaan, maka akan sangat sulit organisasi atau perusahaan tersebut mencapai tujuan yang diinginkan. Budaya organisasi merupakan suatu alat penggerak perusahaan dalam hal menjalankan visi dan misinya, semakin baik budaya organisasi yang dimiliki karyawan maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.

Pendapat diatas selaras dengan pendapat atau hasil penelitian yang dilakukan oleh Elsa Vosva Sari (2013) bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan adanya budaya organisasi yang baik maka produktivitas kinerja karyawan akan tinggi. Sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh nyata (berarti) terhadap kinerja karyawan.



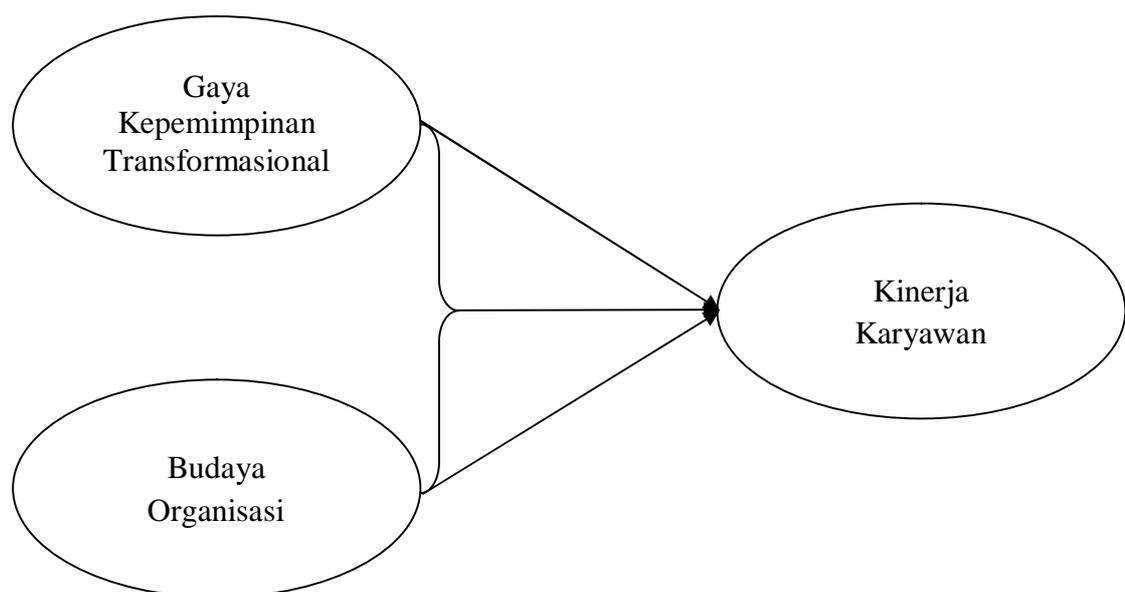
Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

3) Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Daft (2010, hal. 349) menyatakan bahwa pemimpin transformasional (transformasional leaders) mirip dengan pemimpin karismatik, namun mereka dibedakan oleh kemampuan istimewa mereka untuk memunculkan inovasi dan perubahan dengan mengakui kebutuhan dan kepentingan pengikut mereka, membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru.

Jadi dengan kepemimpinan dan terciptanya budaya yang bagus di dalam sebuah perusahaan dimana pemimpin yang banyak menciptakan rasa kagum dan membuat pengikut menjadi termotivasi tentu seorang bawahan akan merasakan senang dalam menjalankan pekerjaannya. Apalagi jika seorang pemimpin yang mampu dengan teliti melihat seberapa besar kemampuan atau kapasitas bawahannya dalam menjalankan tugas maka itu akan menjadi kunci dimana pemimpin harus bisa menjadikan bawahannya memiliki potensi yang lebih sehingga melampaui batas yang tidak diperkirakan bawahannya sebelumnya dan tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai. Jadi semakin baik gaya kepemimpinan serta budaya yang diterapkan di perusahaan berjalan dengan baik, maka kinerja karyawan pun meningkat.

Pendapat di atas selaras dengan pendapat atau hasil penelitian yang dilakukan oleh Yanuar Chandra Aditia (2015) hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh sebesar 92,7% sedangkan 7,3% yang lain dapat dipengaruhi oleh variabel lain.



Gambar 2.3 Paradigma Penelitian

C. Hipotesis

Berdasarkan batasan masalah dan rumusan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan.
3. Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian asosiatif yaitu penelitian untuk mengetahui hubungan antar dua variabel (atau lebih) tersebut. Di mana hubungan antara variabel dalam penelitian akan dianalisis dengan menggunakan ukuran-ukuran statistika yang relevan atas data tersebut untuk menguji hipotesis. Penelitian asosiatif menurut Sugiyono (2011, hal. 5) merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

B. Defenisi Operasional

Defenisi operasional dalam penelitian ini adalah semua variabel yang terkandung dalam hipotesis yang telah dirumuskan. Dalam penelitian ini operasional variabelnya adalah sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Variabel ini dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

Tabel 3.1
Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	Item Pernyataan
1	Karisma	1,2,3
2	Inspirasi	4,5,6
3	Simulasi Intelektual	7,8
4	Memperhatikan Individu	9,10

Sumber : Bass dalam Ramadhani, (2015, hal. 14)

2. Budaya Organisasi (X_2)

Budaya organisasi sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah system yang memiliki kebersamaan.

Variabel ini dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

Tabel 3.2
Indikator Budaya Organisasi

No	Indikator	Item Pernyataan
1	Inovasi dan keberanian mengambil resiko	1,2
2	Perhatian terhadap detail	3,4
3	Berorientasi kepada hasil	5,6
4	Berorientasi terhadap manusia	7
5	Berorientasi tim	8,9
6	Sikap agresif	10,11
7	Stabilitas	12

Sumber : Robbins & coulter (2012, hal. 52)

3. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Tabel 3.3
Indikator Kinerja Karyawan

No	Indikator	Item Pernyataan
1	Kualitas	1,2
2	Kuantitas	3,4
3	Ketepatan waktu	5
4	Efektifitas	6
5	Kemandirian	7,8
6	Tanggung jawab	9,10
7	Kerjasama	11,12
8	inisiatif	13,14

Sumber : Robbins dan Mangkunegara (2008, hal. 260 dan 2013, hal. 75)

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Asam Jawa Medan yang beralamat di jalan Gajah Mada No. 40 Medan.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan pada bulan April 2017 sampai dengan Oktober 2017.

Tabel 3.4
Rincian Waktu Penelitian

No	Kegiatan	April				Mei				Juni				Juli				Agustus				Sept				Okt			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset																												
2	Pengajuan Judul																												
3	Penyusunan Proposal																												
4	Bimbingan Proposal																												
5	Seminar Proposal																												
6	Penulisan Skripsi																												
7	Bimbingan Skripsi																												
8	Sidang Meja Hijau																												

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2010, hal. 80) mengatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan katakteristik tertentu yang ditentukan oleh penulis untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT. Asam Jawa Medan yang berjumlah 48 karyawan.

Tabel 3.5
Jumlah Populasi

No	Bagian	Jumlah Orang
1	Biro Personalia	27
2	Biro Keuangan	9
3	Biro Trading	12
Jumlah		48

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2010, hal. 81) mengatakan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, penulis tidak mungkin mempelajari semua, maka penulis dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Dalam penentuan sampel, penulis menggunakan teknik pengumpulan sampel jenuh, dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel yaitu seluruh karyawan PT. Asam Jawa Medan yang berjumlah 48 karyawan.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuisisioner

Kuesioner adalah instrument penelitian yang berupa daftar pernyataan dan diisi sendiri oleh responden untuk memperoleh keterangan.

Tabel 3.6
Skala Pengukuran Likert

Keterangan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
KurangSetuju (KS)	3
TidakSetuju (TS)	2
SangatTidakSetuju (STS)	1

Selanjutnya untuk menguji valid dan reliabel tidaknya maka diuji dengan validitas dan reliabilitas.

a. Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan menganalisis apakah instrument yang disusun memang benar-benar tepat dan rasional untuk mengukur variabel penelitian.

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik korelasi *product moment*, yaitu :

$$r_{xy} = \frac{n \cdot \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Keterangan :

n = banyaknya pasangan pengamatan

$\sum x_i$ = jumlah pengamatan variabel x

$\sum y_i$ = jumlah pengamatan variabel y

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

$(\sum y_i^2)$ = jumlah pengamatan variabel y

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

$(\sum y_i)^2$ = pengamatan jumlah variabel y

$\sum x_i y_i$ = jumlah hasil kali variabel x dan y

Kriteria penerimaan / penolakan hipotesis adalah sebagai berikut :

- a) Tolak H₀ jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung < nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed < α0,05).

- b) Terima H_0 jika nilai korelasi adalah negatif dan atau probabilitas yang dihitung $>$ nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed $>$ α 0,05).
- c) Dimana untuk hasil uji validitas pada variabel kompensasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.7
Hasil Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

No. Butir	Koefesien Korelasi	r_{tabel}	Status
1	0,600	0,284	Valid
2	0,565	0,284	Valid
3	0,526	0,284	Valid
4	0,744	0,284	Valid
5	0,475	0,284	Valid
6	0,481	0,284	Valid
7	0,507	0,284	Valid
8	0,555	0,284	Valid
9	0,550	0,284	Valid
10	0,492	0,284	Valid

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan uji validitas instrument variabel X_1 (Gaya Kepemimpinan Transformasional) di atas dapat dipahami bahwa keseluruhan item pernyataan dinyatakan valid dengan ketentuan perbandingan nilai $r_{\text{hitung}} >$ dari $r_{\text{tabel}} = 0,284$. Dengan demikian instrument variabel X_1 dalam penelitian ini dapat digunakan secara keseluruhan untuk diikut sertakan pada uji selanjutnya.

Untuk hasil uji validitas pada variabel budaya organisasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.8
Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi (X₂)

No. Butir	Koefesien Korelasi	r _{tabel}	Status
1	0,460	0,284	Valid
2	0,501	0,284	Valid
3	0,577	0,284	Valid
4	0,588	0,284	Valid
5	0,443	0,284	Valid
6	0,207	0,284	Tidak Valid
7	0,520	0,284	Valid
8	0,189	0,284	Tidak Valid
9	0,528	0,284	Valid
10	0,567	0,284	Valid
11	0,480	0,284	Valid
12	0,576	0,284	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Berdasarkan data tabel uji validitas instrument variabel X₂ di atas, diperoleh nilai korelasi atau r_{hitung}. Nilai ini kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} (nilai ketentuan), pada tahap berikutnya r_{tabel} dicari pada tingkat signifikan 0,05 dengan 2 sisi dan jumlah data (n) = 48, maka didapat nilai ketentuan r_{tabel} sebesar 0,284 (pada uji 2 sisi atau *2-Tailed*).

Berdasarkan uji validitas instrument variabel X₂ (Budaya Organisasi) di atas dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r_{hitung} > dari r_{tabel} = 0,284. Dari hasil uji validitas terhadap 12 item pernyataan 10 item dianggap valid dan 2 item dinyatakan tidak valid, yaitu butir pernyataan nomor 6 dan 8, pernyataan 5 dan 8 dibuang sehingga pernyataan yang dibuat sebagai berikut:

Tabel 3.9
Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi(X₂)

No. Butir	Koefesien Korelasi	r tabel	Status
1	0,499	0,284	Valid
2	0,544	0,284	Valid
3	0,613	0,284	Valid
4	0,556	0,284	Valid
5	0,490	0,284	Valid
6	0,574	0,284	Valid
7	0,553	0,284	Valid
8	0,559	0,284	Valid
9	0,556	0,284	Valid
10	0,603	0,284	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dengan tidak mengikut sertakan butir 5 dan butir 8 yang tidak valid, demikian instrument variabel X₁ dalam penelitian ini yang dapat digunakan adalah item pernyataan nomor butir 1, butir 2, butir 3, butir 4, butir 5, butir 7, butir 9, butir 10, butir 11, butir 12 untuk diikut sertakan pada uji selanjutnya.

Untuk hasil uji validitas pada variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.10
Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan (Y)

No. Butir	Koefesien Korelasi	r tabel	Status
1	0,443	0,284	Valid
2	0,449	0,284	Valid
3	0,397	0,284	Valid
4	0,530	0,284	Valid
5	0,473	0,284	Valid
6	0,437	0,284	Valid
7	0,356	0,284	Valid
8	0,242	0,284	Tidak Valid
9	0,162	0,284	Tidak Valid
10	0,564	0,284	Valid
11	0,242	0,284	Tidak Valid
12	0,450	0,284	Valid
13	0,199	0,284	Tidak Valid
14	0,425	0,284	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Berdasarkan uji validitas instrument variabel Y (kinerja karyawan) di atas dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai $r_{hitung} >$ dari $r_{tabel} = 0,284$. Hasil uji validitas terhadap 14 item pernyataan 10 diantaranya dinyatakan valid dan 4 pernyataan yaitu butir 8, 9, 11 dan 13 dinyatakan tidak valid, pernyataan yang tidak valid tidak digunakan sehingga butir pernyataan yang digunakan sebagai berikut :

Tabel 3.11
Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan (Y)

No. Butir	Koefesien Korelasi	r_{tabel}	Status
1	0,504	0,284	Valid
2	0,517	0,284	Valid
3	0,486	0,284	Valid
4	0,542	0,284	Valid
5	0,555	0,284	Valid
6	0,510	0,284	Valid
7	0,479	0,284	Valid
8	0,536	0,284	Valid
9	0,526	0,284	Valid
10	0,496	0,284	Valid

Sumber : Data Penelitian Diolah

Berdasarkan uji validitas instrument variabel Y (kinerja karyawan) di atas dapat dipahami bahwa keseluruhan item pernyataan dinyatakan valid dengan ketentuan perbandingan nilai $r_{hitung} >$ dari $r_{tabel} = 0,284$. Dengan demikian instrument variabel X_2 dalam penelitian ini dapat digunakan secara keseluruhan untuk diikut sertakan pada uji selanjutnya.

b. Reabilitas

Menurut Juliandi & Irfan (2013, hal. 83) menyatakan bahwa tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya.

Selanjutnya menurut Nunnally dalam Juliandi & Irfan (2013, hal. 83-84) menyatakan bahwa jika nilai koefisien reliabilitas (*Sperman Brown/ri*) $> 0,60$ maka instrument memiliki reliabilitas yang baik/reliabel/terpercaya.

Menurut Arikunto dalam Juliandi & Irfan (2013, hal. 86) menyatakan bahwa pengujian reliabilitas dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum s_b^2}{s_1^2} \right]$$

Keterangan:

r = Reliabilitas instrument (*cronbach alpha*)

k = Banyaknya butir pertanyaan

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

σ_1^2 = Varians Total

Dengan kriteria :

- a) Jika nilai *cronbach alpha* $\geq 0,6$ maka instrument variabel adalah reliabel (terpercaya)
- b) Nilai koefisien relibilitas (*Cronbach Alpha*) di atas adalah $0,791 > 0,6$ maka kesimpulannya instrumen yang di uji adalah reliabelreliabel (tidak terpercaya).

Tabel 3.12
Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach Alpha	Status
Gaya Kepemimpinan Transformational (X1)	0,742	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,748	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,689	Reliabel

2. Wawancara

Yaitu mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada pihak perusahaan yang berhubungan dengan penelitian

3. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen serta catatan-catatan untuk mendukung penelitian ini dengan cara mempelajari, meneliti, mengkaji, serta menelaah literatur-literatur berupa buku, makalah, dan jurnal yang berhubungan dengan topik penelitian.

F. Teknik Analisis Data

1. Metode Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut rumus untuk melihat analisis linier berganda :

$$Y = \beta + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

β = Konstanta

β_1 dan β_2 = Besaran koefisien regresi dari masing - masing variabel

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Motivasi Kerja

e = Error

2. Asumsi Klasik

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi linier berganda. Asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari :

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak (Juliandi, 2013, hal. 174). Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

Kriteria pengambilan keputusannya adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat diantara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antar variabel bebas, maka terjadi multikolinearitas, demikian juga sebaliknya. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflasi Factor*) antar variabel independen dan nilai *tolerance*. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan $VIF > 10$.

c. Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas sebaliknya jika varian berbeda maka disebut heterokedastisitas. Ada tidaknya heterokedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai

residualnya. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heterokedastisitas adalah :

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

d. Pengujian Hipotesis

a. Uji Secara Parsial (Uji t)

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

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

Keterangan:

t = nilai t_{hitung}

r_{xy} = korelasi xy yang ditemukan

n = jumlah sampel

Bentuk pengujian adalah:

- a) $H_0: r_i = 0$, artinya tidak terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).
- b) $H_0: r \neq 0$, artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

b. Uji Simultan (Uji F)

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

Keterangan:

R^2 = koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel independen

n = jumlah anggota sampel

F = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel

Bentuk pengujiannya adalah:

$H_0 : \beta = 0$, tidak ada pengaruh antara variabel x dengan variabel y

$H_0 : \beta \neq 0$, ada pengaruh antara variabel x dengan variabel

e. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan yaitu dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

D =Determinasi

R^2 =Nilai korelasi berganda

100% = Persentase Kontribusi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan variabel (X_1), 10 pernyataan variabel (X_2), dan 10 pernyataan variabel (Y) dimana yang menjadi variabel X_1 adalah gaya kepemimpinan transformasional, yang menjadi variabel X_2 adalah budaya organisasi dan yang menjadi variabel Y adalah kinerja karyawan. Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 48 karyawan sebagai sampel.

Ketentuan diatas berlaku baik didalam menghitung X_1 dan X_2 maupun variabel Y dengan menggunakan metode skala *likert*.

Tabel 4.1
Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

a. Karakteristik Responden

Responden penelitian ini seluruh karyawan pada PT. Asam Jawa Medan sebanyak 48 orang. Karakteristik responden karyawan yang terdaftar pada PT. Asam Jawa Medan untuk tahun 2017.

Tabel 4.2
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentasen (%)
1	Pria	33	68,75%
2	Wanita	15	31,35%
Jumlah		48	100%

Sumber : *PT. Asam Jawa Medan*

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa responden terdiri dari 33 orang pria (68,75%), dan wanita sebanyak 15 orang (31,35%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini lebih banyak didominasi pada jenis kelamin pria.

Tabel 4.3
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia Responden	Jumlah	Persentasen (%)
1	25 – 35 tahun	7	14,58%
2	>35 tahun	41	85,42%
Jumlah		48	100%

Sumber : *PT. Asam Jawa Medan*

Dilihat dari data tabel persentase di atas berdasarkan karakteristik usia, mayoritas responden memiliki usia pada kelompok umur >35 tahun sebanyak 41 orang (85,42%) dan minoritas pada kelompok usia dengan rentang 25 - 35 tahun sebanyak 7 orang (14,58%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik usia responden lebih banyak didominasi pada usia diatas 35 tahun.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Tingkat Pendidikan

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentasen (%)
1	SMA	36	75%
2	D3	4	8,3%
3	S1	8	16,7%
Jumlah		48	100%

Sumber : *PT. Asam Jawa Medan*

Dari tabel persentase karakteristik tingkat pendidikan responden di atas menunjukkan bahwa dalam penelitian ini mayoritas responden pada tingkat pendidikan SMA sebanyak 36 orang (75%), tingkat S1 sebanyak 8 orang (16,7%) dan minoritas responden pada tingkat D3 sebanyak 4 orang (8,3%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penelitian ini lebih didominasi pada tingkat pendidikan SMA.

b. Analisis Variabel Penelitian

Untuk lebih membantu, berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu :

Tabel 4.5
Skor Angket Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁)

Alternatif Jawaban												
No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	23	47,9%	23	47,9%	2	4,2%	0	0	0	0	48	100%
2	22	45,8%	25	52,1%	1	2,1%	0	0	0	0	48	100%
3	22	45,8%	25	52,1%	1	2,1%	0	0	0	0	48	100%
4	29	60,4%	18	37,5%	1	2,1%	0	0	0	0	48	100%
5	25	52,1%	23	47,9%	0	0	0	0	0	0	48	100%
6	24	50,0%	23	47,9%	1	2,1%	0	0	0	0	48	100%
7	24	50,0%	23	47,9%	1	2,1%	0	0	0	0	48	100%
8	19	39,6%	25	52,1%	4	8,3%	0	0	0	0	48	100%
9	25	52,1%	22	45,8%	1	2,1%	0	0	0	0	48	100%
10	23	47,9%	23	47,9%	2	4,2%	0	0	0	0	48	100%

Sumber : Hasil Penelitian Diolah

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban pertama mengenai kemampuan memberikan semangat, responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 47,9%
2. Dari jawaban kedua mengenai pimpinan memiliki kepribadian yang baik, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 52,1%

3. Dari jawaban ketiga mengenai pimpinan saya selalu memberikan solusi, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 52,1%
4. Dari jawaban keempat pimpinan saya mampu memberikan semangat, responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 60,4%
5. Dari jawaban kelima pimpinan saya mampu memberikan motivasi, responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 52,1%
6. Dari jawaban keenam mengenai pimpinan saya sosok yang menginspirasi, responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 50,0%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai pimpinan saya memberikan kesempatan kepada bawahan, responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 50,0%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai pimpinan saya selalu memiliki solusi terbaik, responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 52,1%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai Pimpinant memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 52,1%
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai pimpinan saya selalu memberikan perhatian Responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 54,2%

Kesimpulan secara umum bahwa gaya kepemimpinan didalam perusahaan sudah baik, sudah mampu memberikan motivasi dan perhatian kepada bawahannya.

Tabel 4.6
Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X₂)

Alternatif Jawaban												
No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	62,5%	18	37,5%	0	0	0	0	0	0	48	100%
2	22	45,8%	23	47,9%	3	6,3%	0	0	0	0	48	100%
3	21	43,8%	25	52,1%	2	4,2%	0	0	0	0	48	100%
4	25	52,1%	22	45,8%	1	2,1%	0	0	0	0	48	100%
5	28	58,3%	20	41,7%	0	0	0	0	0	0	48	100%
6	22	45,8%	26	54,2%	0	0	0	0	0	0	48	100%
7	18	37,5%	28	58,3%	2	4,2%	0	0	0	0	48	100%
8	22	45,8%	26	54,2%	0	0	0	0	0	0	48	100%
9	17	35,4%	30	62,5%	1	2,1%	0	0	0	0	48	100%
10	29	60,4%	18	37,5%	1	2,1%	0	0	0	0	48	100%

Sumber : Hasil Penelitian Diolah

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban pertama mengenai memberikan keluluasaan untuk menyelesaikan masalah, responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 62,5%
2. Dari jawaban kedua mengenai menyusun rencana menanamkan nilai-nilai, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 47,9%
3. Dari jawaban ketiga mengenai rencana menanamkan nilai-nilai cermat, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 52,1%
4. Dari jawaban keempat mengenai memiliki kemampuan dan kecakapan, responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 52,1%
5. Dari jawaban kelima mengenai untuk fokus pada tujuan, responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 58,3%
6. Dari jawaban keenam mengenai pengembangan sdm, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 54,2%

7. Dari jawaban tujuh mengenai pimpinan mengerahkan agar selalu bekerja sama, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 58,3%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai mempertahankan nilai-nilai budaya, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 54,2%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai mengutamakan bekerja sama dengan tim, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 62,5%
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai evaluasi terhadap budaya, responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 60,4%

Kesimpulan secara umum bahwa budaya organisasi dalam perusahaan sudah baik karena pimpinan membarikan keleluasaan bagi para karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 4.7
Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No. Per	Alternatif Jawaban											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	52,1%	18	37,5%	5	10,4%	0	0	0	0	48	100%
2	19	39,6%	26	54,2%	3	6,3%	0	0	0	0	48	100%
3	21	43,8%	24	50,0%	3	6,3%	0	0	0	0	48	100%
4	23	47,9%	21	43,8%	4	8,3%	0	0	0	0	48	100%
5	19	39,6%	29	60,4	0	0	0	0	0	0	48	100%
6	20	41,7%	23	47,9%	1	2,1%	0	0	0	0	48	100%
7	24	50,0%	23	47,9%	1	2,1%	0	0	0	0	48	100%
8	28	58,3%	16	33,3%	4	8,3%	0	0	0	0	48	100%
9	19	39,6%	25	52,1%	4	8,3%	0	0	0	0	48	100%
10	24	50,0%	22	45,8%	2	4,2%	0	0	0	0	48	100%

Sumber : Hasil Penelitian Diolah

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban pertama mengenai pekerjaan yang dilakukan tepat waktu, responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 52,1%

2. Dari jawaban kedua mengenai menyelesaikan pekerjaan, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 54,2%
3. Dari jawaban ketiga mengenai mengerjakan pekerjaan dengan baik, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 50,0%
4. Dari jawaban keempat hasil pekerjaan sesuai dengan standar, responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 47,9%
5. Dari jawaban kelima melakukan pekerjaan dengan baik, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 60,4%
6. Dari jawaban keenam mengenai menyelesaikan pekerjaan dengan baik, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 47,9%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai mencari solusi, responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 50,0%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai menyusun dan merumuskan rencana kerja jangka pendek, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 54,2%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai berusaha dan membantu mencari solusi, responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 52,1%
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai memahami apa yang menjadi tugas pokok, responden menjawab sangat setuju dengan persentase sebesar 50,0%

Kesimpulan secara umum bahwa kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sudah cukup tinggi, artinya karyawan sudah memiliki kinerja yang baik. Hal ini terlihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab setuju.

2. Analisis Data

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8
Analisis Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.127	3.892		1.061	.295
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.413	.157	.403	2.639	.011
Budaya Organisasi	.482	.157	.469	3.071	.004

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output SPSS, diolah Peneliti, 2017

Berdasarkan tabel 4.8 diatas diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 4,127 + 0,413X_1 + 0,482X_2$$

Dimana :

Nilai konstanta sebesar 4,127 apabila variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), dianggap nol, maka kinerja karyawan (Y) pada perusahaan adalah sebesar 4,127.

Nilai Koefisien gaya kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0,413 menyatakan bahwa setiap kenaikan gaya kepemimpinan transformasional satu kali maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,413.

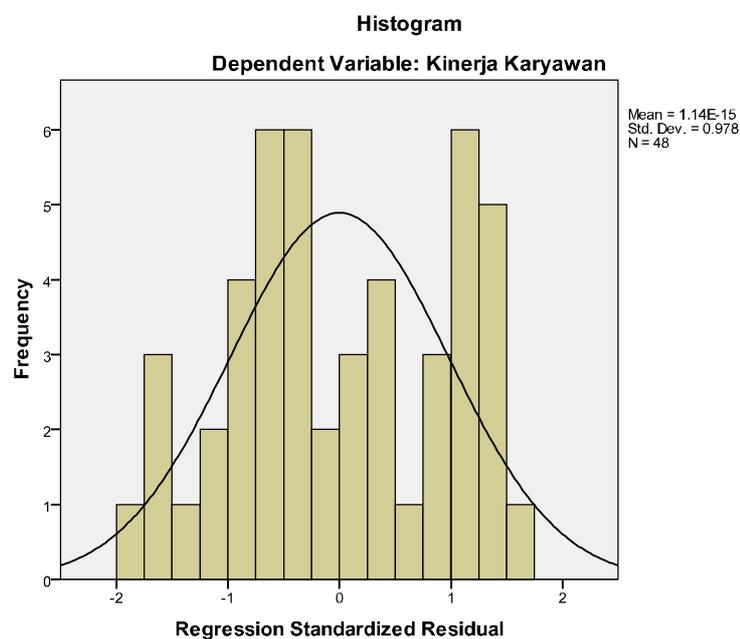
Nilai Koefisien budaya organisasi (X_2) sebesar 0,482 menyatakan bahwa setiap kenaikan budaya organisasi satu kali maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,482.

b. Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas Data

Tujuan dilakukannya uji normalitas tentu saja untuk mengetahui apakah suatu variabel normal atau tidak. Normal disini dalam arti mempunyai distribusi data yang normal. Normal atau tidaknya data berdasarkan patokan distribusi normal data dengan mean dan standar deviasi yang sama. Jadi uji normalitas pada dasarnya melakukan perbandingan antara data yang kita miliki dengan berdistribusi normal yang memiliki mean dan standar deviasi yang sama dengan data.

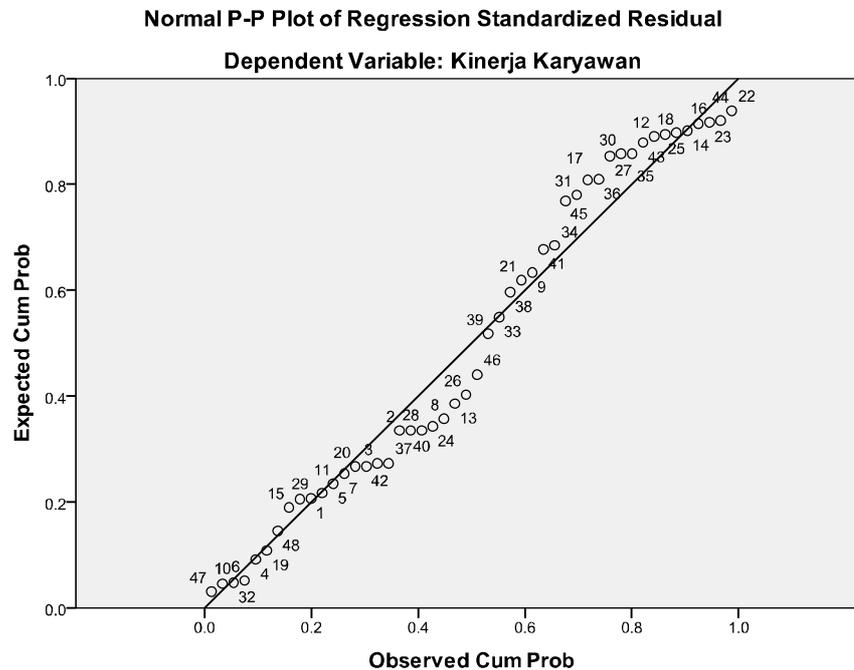
Berikut ini merupakan hasil pengujian dengan menggunakan analisis grafik dan PP-Plots.



Gambar 4.1
Grafik Histogram

Berdasarkan gambar 4.1 diatas terlihat bahwa grafik histogram menunjukkan adanya gambaran pola data yang baik. Kurva *dependent* dan

regression standardized residual membentuk gambar seperti lonceng dan mengikuti arah garis diagonal sehingga memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4.2
Penelitian menggunakan P-Plot

Hasil kurva normal *probability plot* memperlihatkan bahwa titik – titik pada grafik terlihat menempel dan mengikuti garis diagonalnya, sehingga berdasarkan kurva normal *probability plot*, data yang digunakan berdistribusi normal

2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen)”. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen, karena korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF

antar variabel independen. Jika VIF menunjukkan angka lebih kecil dari 10 menandakan tidak terdapat gejala multikolinearitas. Disamping itu, suatu model dikatakan terdapat gejala multikolinearitas jika nilai VIF diantara variabel independen lebih besar dari 10. Berikut adalah hasil uji multikolonieritas :

Tabel 4.9
Uji Multikolinearitas

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.127	3.892		1.061	.295		
	Gaya Kepemimpinan Transformational	.413	.157	.403	2.639	.011	.286	3.502
	Budaya Organisasi	.482	.157	.469	3.071	.004	.286	3.502

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output SPSS, diolah Peneliti, 2017

Pada tabel 4.9 dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

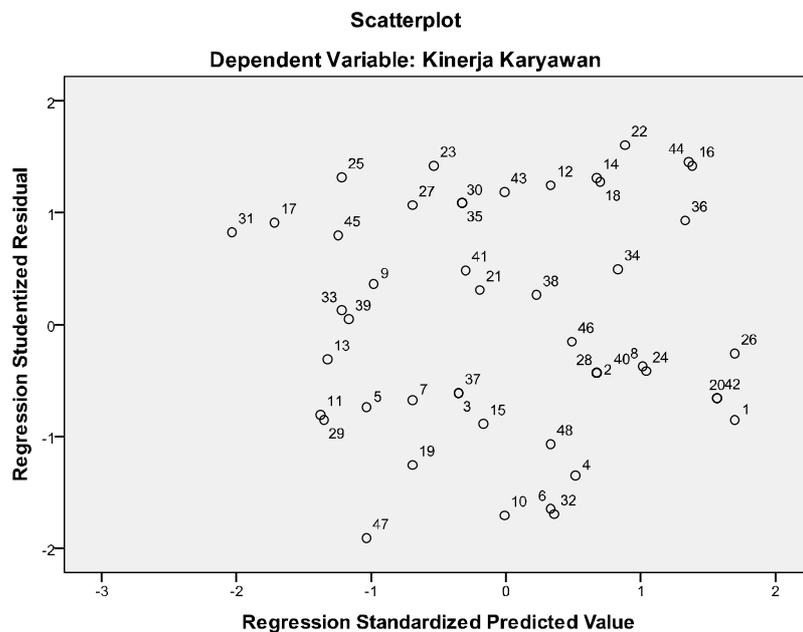
1. Gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,286 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 3,502 lebih kecil dari 10.
2. Budaya Organisasi (X_2) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,286 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 3,502 lebih kecil dari 10.

Karena nilai *tolerance* yang diperoleh untuk setiap variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF diperoleh untuk setiap variabel lebih kecil dari 10, maka artinya data variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi bebas dari adanya gejala multikolinearitas.

3) Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dimaksudkan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain.

Jika variance dari residual satu pengamatan kepengamatan lain tetap, maka *homokedastisitas* dan jika berbeda disebut *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Deteksi ada tidaknya problem heteroskedastisitas adalah dengan media grafik *scatteplot*, apabila grafik membentuk pola khusus maka model terdapat heteroskedastisitas. Tetapi, jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas adalah sebagai berikut :



Gambar 4.3
Uji Heterokedastisitas

Grafik *scatter plots* memperlihatkan bahwa titik-titik pada grafik tidak bisa membentuk pola tertentu yang jelas, dimana titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga grafik tersebut tidak bisa dibaca dengan jelas. Hasil ini memperlihatkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

4) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang tahun yang berkaitan satu dengan yang lainnya. Hal ini sering ditemukan pada time series. Ada berbagai cara untuk menguji adanya autokorelasi, seperti metode grafik, uji LM, Uji Runs, Uji BG (Breusch Godfrey), dan DW (Durbin Watson). Pada penelitian ini, uji autokorelasi dilakukan dengan menggunakan uji DW (Durbin Watson) yang mana memiliki persyaratan yakni Jika d terletak antar dU dan $(4-dU)$, maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak ada autokorelasi.

Tabel 4.10
Uji Autokorelasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.837 ^a	.701	.687	1.75079	1.670

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformational

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output SPSS, diolah Peneliti, 2017

Pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai DW yang diperoleh adalah sebesar 1,670. Nilai d_l sebesar 1,450 dan d_u sebesar 1,623. Nilai DW yang diperoleh lebih besar dari nilai d_u dan lebih kecil dari nilai $(4-d_u) = (4-1,623= 2,377)$ yaitu $1,450 < 1,670 < 2,377$ yang berarti bahwa tidak terjadi autokorelasi.

c. Uji Hipotesis

1) Secara Parsial (Uji Statistik t)

Uji – t ini digunakan untuk membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformational dan budaya kerja terhadap kinerja.

Ketentuan t tabel (Nurgiyantoro, dkk, 2004, hal. 192) :

$\alpha = 0,05$ (satu sisi) ; $n - 1 = 60 - 1 = 59$, maka t tabel = 1671

Ketentuan penerimaan hipotesis yaitu :

1. H_0 ditolak bila $\text{sig.} > 0,05$ atau t hitung $< t$ tabel
2. H_0 diterima bila $\text{sig.} < 0,05$ atau t hitung $> t$ tabel

Berdasarkan hasil pengolahan dengan program SPSS maka di dapat hasil uji – t , yang hasilnya dirangkum pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11
Uji Parsial (Uji t)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.127	3.892		1.061	.295
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.413	.157	.403	2.639	.011
Budaya Organisasi	.482	.157	.469	3.071	.004

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output SPSS, diolah Peneliti, 2017

Dari tabel 4.11 dapat dilihat hasil uji statistik secara parsial sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) diperoleh t_{hitung} sebesar 2,639 dengan nilai signifikan 0,11 sedangkan t_{tabel} 1,67 dengan nilai signifikan 0,05. Kesimpulannya t_{hitung} (2,639) $> t_{\text{tabel}}$ (1,67) dengan nilai signifikan 0,000 $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa secara parsial Gaya Kepemimpinan Transformational (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada perusahaan PT. Asam Jawa Medan.
2. Budaya Kerja (X_1) diperoleh t_{hitung} sebesar 3,071 dengan nilai signifikan 0,04 sedangkan t_{tabel} 1,67 dengan nilai signifikan 0,05. Kesimpulannya t_{hitung} (3,071) $> t_{\text{tabel}}$ (1,67) dengan nilai signifikan 0,000 $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa secara parsial Budaya Kinerja

(X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada perusahaan PT. Asam Jawa Medan.

2) Secara Simultan (Uji-F)

Uji – F ini digunakan untuk membuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja yang signifikan antara secara simultan. Ketentuan penerimaan hipotesis yaitu :

1. H_a ditolak bila $sig. > 0,05$
2. H_a diterima bila $sig. < 0,05$

Berdasarkan hasil pengolahan dengan program SPSS maka di dapat hasil uji – F, yang hasilnya dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.12
Uji Simultan (Uji F)
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	323.042	2	161.521	52.694	.000 ^a
	Residual	137.937	45	3.065		
	Total	460.979	47			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformational

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output SPSS, diolah Peneliti, 2017

Pada tabel 4.12 uji-F diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 52,694 dengan nilai signifikan 0,000 pada F_{tabel} dengan signifikan 0,05, nilai F_{tabel} sebesar 3,20, maka diperoleh F_{hitung} ($52,694$) $>$ F_{tabel} ($3,20$) dengan nilai signifikan 0,000 dibawah nilai 0,05 yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Asam Jawa Medan.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) adalah angka yang menunjukkan besarnya derajat atau kemampuan distribusi variabel independen (X) dalam menjelaskan dan menerangkan variabel dependen (Y). Semakin besar koefisien determinasi adalah nol dan satu ($0 < R^2 < 1$). Berikut ini nilai koefisien determinasi :

Tabel 4.13
Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.837 ^a	.701	.687	1.75079	1.670

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformational

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output SPSS, diolah Peneliti, 2017

Berdasarkan tabel 4.13 diatas dapat dilihat R *Square* sebesar 0,701 atau 70,1% yang berarti bahwa hubungan antara kinerja karyawan (Y) dengan gaya kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2) adalah kuat. Pada tabel juga ditunjukkan nilai R *Square* yaitu sebesar 0,701 atau 70,1% yang artinya variasi dari kinerja karyawan (Y) dengan gaya kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2) sedangkan sisanya 29,9% variabel-variabel lain yang tidak diteliti misalnya kompensasi, kepuasan kerja dan variabel lainnya.

Pada tabel 4.13 diatas, tingkat hubungan antara variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) dengan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2) secara bersama-sama menunjukkan nilai R yaitu sebesar 0,701 atau 70,1% dengan tingkat hubungan yang kuat seperti dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut :

Tabel 4.14
Interprestasi Koefesien Korelasi

Interval Koefesien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

B. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Karyawan

Dari hasil uji Gaya kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil t_{hitung} (2,639) > t_{tabel} (1,67) dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hasil penelitian diatas selaras dengan pendapat atau penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lamidi (2008) bahwa ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini selaras dengan teori William Stern dalam Wibowo (2008, hal. 180) bahwa untuk mendapatkan keberhasilan dalam suatu organisasi, pemimpin harus dapat memenangkan pikiran dan hati orang dalam organisasi.

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, perlu adanya suatu dorongan agar para karyawannya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar

inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja karyawannya akan tinggi.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil uji statistik budaya organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil t_{hitung} (3,071) > t_{tabel} (1,67) dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hasil penelitian diatas selaras dengan pendapat atau penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Koesmono (2005) bahwa ada pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini selaras dengan teori Qusi dalam Nawawi (2013, hal. 226) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara budaya dan kinerja dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan adanya budaya organisasi yang baik maka produktivitas kinerja karyawan akan tinggi. Sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh nyata (berarti) terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya

Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian yang dilakukan secara simultan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada perusahaan PT. Asam Jawa

Medan. Dikarenakan hasil $F_{hitung} (52,694) > F_{tabel} (3,20)$ dengan nilai signifikan 0,000 dibawah nilai 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Dengan nilai *R Square* yaitu sebesar 0,701 atau 70,1% yang artinya variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 70,1% sedangkan sisanya 29,9% variabel-variabel lain yang tidak diteliti misalnya lingkungan kerja, disiplin kerja dan variabel lainnya.

Perusahaan harus mempertahankan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asam Jawa Medan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan PT. Asam Jawa Medan. Responden pada penelitian ini berjumlah 48 karyawan, kemudian telah dianalisa, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. Asam Jawa Medan.
2. Terdapat pengaruh signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. Asam Jawa Medan.
3. Secara simultan ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Asam Jawa Medan.

B. SARAN

1. Untuk Gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan sudah cukup baik, tetapi penulis ingin menyarankan sebaiknya pemimpin lebih memerhatikan karyawannya dengan diadakan kegiatan khusus untuk membangun kekeluargaan karyawan diluar hari kerja. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua karyawan.

2. Perusahaan diharapkan lebih memperhatikan penerapan budaya organisasi yang ada pada lingkungan perusahaannya. Selain itu akan lebih baik apabila pemimpin dapat mengarahkan dan mengingatkan para karyawannya tentang pentingnya penerapan budaya organisasi ditempat kerja
3. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, hendaknya perusahaan dapat menimbulkan kepercayaan dan moral yang baik bagi karyawan terhadap perusahaan, adanya kepercayaan di kalangan karyawan bahwa mereka akan menerima imbalan sesuai dengan kinerja yang dicapainya, yang merupakan sebagai rangsangan bagi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Mubarak. (2015). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening di Kematan Watukumpul Kabupaten Pemalang". *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. UNTAG Semarang. Vol. 5 No.1 Tahun 2016.
- Gary Yuki. (2012). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta : Indeks.
- Khairul Umam. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung : Pustaka Setia.
- Marpaung, Rio. (2013). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Pertanian, Peternakan dan Perikanan Kabupaten Siak". Vol. 21 No. 2 Juni Tahun 2013
- Mankunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya..
- Moorhead Gregory dan Griffin W. Ricky. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Riva'i Veithzal. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers
- Robbins, Stephen P dan Judge A. Timothy. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi 12 Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saydam. (2007). *Metode Penelitian MSDM*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Hasibuan S.P, Malayu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Pabundu. (2008). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Wayan Cipta. (2016). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)". *Jurnal Fakultas Ekonomi*. Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja. Vo. 4 No.1 Tahun 2016.
- Wibowo. (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta : Raja Grafindo Persaka.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta : Rajawali Pers.
- Yanuar Chandra Aditia. (2015). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

PT. Nindya Karya”. *Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Universitas Diponegoro.