PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA

TUGAS AKHIR

Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Program Studi Manajemen

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

DISUSUN OLEH :

NAMA	**: ELVYNITA AMALYA CITRA**
NPM	**: 2205160718**
PROGRAM STUDI	**: MANAJEMEN**
KONSENTRASI	**: SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)**

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بسم الله الرحمن الرحيم

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jumat, tanggal 17 Juli 2026, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama	**: ELVYNITA AMALYA CITRA**
NPM	**: 2205160718**
Program Studi	**: MANAJEMEN**
Konsentrasi	**: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Tugas Akhir	**:PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PDAM TIRTANADI SUMATERA UTARA**

Dinyatakan : **(A)** ***Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara***

TIM PENGUJI

Penguji I — **Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si**

Penguji II — **Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M**

Pembimbing

Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M

PANITIA UJIAN

Ketua — **Assoc. Prof. Dr. Radiman, S.E., M.Si**

Sekretaris — **Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si**

Dipindai dengan CamScanner

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan Kode Pos 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama	**: ELVYNITA AMALYA CITRA**
NPM	**: 2205160718**
Program Studi/Bagian	**: MANAJEMEN**
Konsentrasi	**: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)**
Judul Tugas akhir	**: PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA**

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan tugas akhir.

Medan, Juni 2026

Pembimbing

Dr. MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E., M.M.

Disetujui oleh :
Ketua Program Studi Manajemen

AGUSSANI, S.E., M.Sc.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. RADIMAN, S.E., M.Si

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بسم الله الرحمن الرحيم

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama	**: Elvynita Amalya Citra**
NPM	**: 2205160718**
Program Studi	**: Manajemen**
Konsentrasi	**: Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirtanadi Sumatera Utara"** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Elvynita Amalya Citra

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Kinerja karyawan organisasi ini masih belum optimal, ditandai dengan keterlambatan penyelesaian tugas dan tidak tercapainya target kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif kausal. Populasi penelitian adalah 233 karyawan tetap, dengan sampel sebanyak 70 responden yang diambil menggunakan rumus Slovin. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebar kepada karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Sig < 0.001), (2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Sig = 0.005), dan (3) Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Sig < 0.001). Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.805 menunjukkan bahwa kedua variabel independen mampu menjelaskan 80.5% variasi kinerja karyawan. Penelitian ini membuktikan bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional yang kuat dan budaya organisasi yang baik secara efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PDAM TIRTANADI, NORTH SUMATERA PROVINCE

This study aims to determine the influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance at PDAM Tirtanadi North Sumatra Province. Employee performance in this organization is still not optimal, characterized by delayed task completion and failure to achieve work targets. The research employs a quantitative approach using causal-associative method. The population consists of 233 permanent employees, with a sample of 70 respondents selected using the Slovin formula. Data collection was conducted using questionnaires with a 5-point Likert scale. Data analysis employed multiple linear regression using SPSS 26. The results show that: (1) Transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance (Sig < 0.001), (2) Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance (Sig = 0.005), and (3) Transformational leadership and organizational culture simultaneously have a positive and significant effect on employee performance (Sig < 0.001). The coefficient of determination (R^2) of 0.805 indicates that both independent variables explain 80.5% of the variation in employee performance. This study demonstrates that the combination of strong transformational leadership and good organizational culture effectively improves employee performance at PDAM Tirtanadi North Sumatra Province.

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Performance*

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alaamin segala puji syukur ucapkan atas kehadirat Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik. Tugas akhir ini dibuat sebagai syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Studi S1 Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tahun 2026. Adapun judul tugas akhir ini yaitu **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara".**

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih terutama kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan karunia yang begitu besar berupa kesehatan sehingga tugas akhir ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Shalawat serta salam kita curahkan kepada Nabi Muhammad SAW dengan harapan semoga kita semua mendapatkan syafa'atnya dihari kelak. Dalam proses penyusunan tugas akhir ini, penulis mengucapkan Terimakasih yang tulus kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu. Kepada yang terhormat :

1. Kepada kedua orgtua, Ayahanda tercinta **Hasan** dan Ibunda tercinta **Rosmawati.** Terima kasih atas semua kasih sayang, dukungan, semangat dan do'a yang tak pernah henti diberikan. Semua harapan beliau, penulis jadikan semangat untuk terus meraih kesuksesan. Terima kasih telah berjuang sejauh ini untuk membesarkan penulis sampai pada tahap ini.

2. Bapak **Prof. Dr. Akrim, M.pd.** selaku rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Dr. Radiman, S.E., M.Si** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si** selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sekaligus dosen pembanding yang selalu memberikan arahan.
5. Bapak **M. Shareza Hafiz, S.E., M.Acc** selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak **Agus Sani, S.E., M.Sc** selaku ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak **Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M,** selaku sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak **Dr. Muhammad Irfan Nasution, SE., M.M** selaku Dosen Pembimbing tugas akhir yang sudah penulis anggap sebagai bapak kandung sendiri. Terima kasih untuk semua ilmu, waktu, dan nasehat yang selalu diberikan. Penulis sangat bersyukur dapat kenal dan sedekat ini dengan beliau. Berkat doa dan dukungan beliau penulis bisa menyelesaikan studinya sampai meraih gelar sarjana.
9. Bapak **Dr. Rahmad Bahagia, SE, M.Si** selaku dosen P.A yang telah memberikan bantuan serta arahan yang baik bagi penulis.

10. Bapak/Ibu **Dosen** Program Studi Manajemen atas ilmu dan pembekalan yang diberikan kepada penulis selama melaksanakan perkuliahan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Seluruh Karyawan, Staff Biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan arahan dan motivasi dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
12. Terima kasih penulis ucapkan kepada seluruh responden yaitu **Karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara** yang sudah mau meluangkan waktunya untuk penulis melakukan pengisian kuesioner dan melakukan dokumentasi.
13. Kepada **Raditya Swadana** (adik). Terima kasih atas segala yang diberikan. Beliau adalah orang kedua terhebat setelah bapak. Beliau tidak pernah lelah, tidak pernah mengeluh, selalu menyemangati penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai meraih gelar sarjana.
14. Kepada teman penulis di rumah **Cut Khairunnisa** yang telah menjadi teman penulis dari masa SMA hingga kuliah saat ini. Terima kasih telah menjadi tempat bertukar cerita di saat kondisi apapun.
15. Terima kasih juga kepada teman seperjuangan **Indah, Amin, Agung, Aida, Vivi, Dhivika.** Terima kasih untuk bertukar ilmunya, dukungan, dan nasehat, serta kesediaan menjadi teman yang baik untuk bertukar cerita.
16. Terima kasih kepada diri penulis, **Elvynita Amalya Citra**, atas keteguhan dan komitmen dalam menjalani proses penyusunan tugas akhir ini. Meski perjalanan tidak selalu mudah dan penuh tantangan, namun kemampuan

untuk bertahan dan terus melangkah menjadi bukti bahwa setiap proses memiliki makna.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tugas akhir ini masih terdapat kekurangan, maka penulis memohon dengan kerendahan hati agar semua pihak terutama pembaca memberikan saran dan masukan-masukan untuk kesempurnaan tugas akhir ini. Akhir kata dengan kerendahan hati penulis berharap semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua terutama bagi pembaca. Semoga Allah SWT, memberikan balasan atas semua pihak yang telah membantu penyelesaian tugas akhir ini, Aamiin.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, 2026

Penulis

Elvynita Amalya Citra
NPM 2205160718

DAFTAR ISI

ABSTRAK ..... **i**

ABSTRACT ..... **ii**

KATA PENGANTAR ..... **iii**

DAFTAR ISI ..... **vii**

BAB 1 ..... **1**

PENDAHULUAN **1**

1.1 Latar Belakang Masalah 1

1.2 Identifikasi Masalah 10

1.3 Batasan Masalah 11

1.4 Rumusan Masalah 11

1.5 Tujuan Penelitian 11

1.6 Manfaat Penelitian 12

BAB 2 ..... **13**

KAJIAN PUSTAKA **13**

2.1 Landasan Teori 13

2.1.1 Teori Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) 13

2.1.2 Kinerja Karyawan 13

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan 13

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan 14

2.1.2.3 Indikator Kinerja Karyawan 16

2.1.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan 18

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional 21

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional 21

2.1.3.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional 21

2.1.3.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional 22

2.1.3.4 Dampak Kepemimpinan Transformasional 24

2.1.4 Budaya Organisasi 26

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi 26

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi 26

2.1.4.3 Indikator Budaya Organisasi 28
2.1.4.4 Manfaat Budaya Organisasi 29
2.2 Kerangka Berfikir Konseptual 30
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan..... 30
2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan 31
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan 32
2.3 Hipotesis 33
BAB 3 34
METODOLOGI PENELITIAN 34
3.1 Jenis Penelitian 34
3.2 Definisi Operasional Variabel 34
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian 35
3.3.1 Tempat Penelitian 35
3.3.2 Waktu Penelitian 35
3.4 Populasi dan Sampel 36
3.4.1 Populasi 36
3.4.2 Sampel 37
3.5 Teknik Pengumpulan Data 38
3.5.1 Kuesioner (Angket) 38
3.6 Teknik Analisis Data 39
3.6.1 Uji Validitas 39
3.6.2 Uji Reliabilitas 41
3.6.3 Uji Asumsi Klasik 42
3.6.4 Uji Normalitas 43
3.6.5 Uji Multikolinearitas 43
3.6.6 Uji Heteroskedisitas 43
3.6.7 Analisis Regresi Linear Berganda 44
3.6.8 Uji Hipotesis 45
3.6.9 Uji Parsial (Uji T) 45
3.6.10 Uji Simultan (Uji f) 46

3.6.11 Uji Koefisien Determinasi R^2 46
BAB IV 48
HASIL DAN PEMBAHASAN 48
4.1. Karakteristik Responden..... 48
4.2 Hasil Analisi Deskriptif 50
4.3 Uji Asumsi Klasik 54
4.3.1 Uji Normalitas 54
4.3.2 Uji Multikolinearitas..... 55
4.3.3 Uji Heterokedastisitas..... 55
4.4 Analisis Regresi Berganda..... 56
4.5 Uji Hipotesis 58
4.5.1 Uji -T 58
4.5.2 Uji -F 58
4.6 Koefisien Determinasi 59
4.7 Pembahasan 60
4.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara 60
4.7.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara 63
4.7.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara 67
BAB V..... 71
KESIMPULAN DAN SARAN 71
5.1 Kesimpulan..... 71
5.2 Saran 71
DAFTAR PUSTAKA..... 74
LAMPIRAN..... 79

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Pra Riset Awal Kinerja Karyawan.....3
Tabel 1.2 Hasil Pra Riset Awal Kepemimpinan Transformasional.....5
Tabel 1.3 Hasil Pra Riset Awal Budaya Organisasi.....7
Tebel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....34
Tabel 3.2 Jadwal Rencana Kegiatan.....35
Tabel 3.3 Instrumen Skala Likert.....38
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas.....39
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas.....41
Tabel 4.1 Karakteristik Responden.....46
Tabel 4.2 Hasil Analisis Deskriptif.....48
Tabel 4.3 Interval Rata-rata Kategori.....50
Tabel 4.4 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional.....50
Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi.....51
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan.....51
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas.....52
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinearitas.....53
Tabel 4.9 Analisis Regresi Berganda.....54
Tabel 4.10 Hasil Uji-t.....56
Tabel 4.11 Hasil Uji F.....57
Tabel 4.12 Hasil Koefisien Determinasi.....57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual 32
Gambar 4.1 Hasil Uji Scatterplot 54

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan, apapun bentuk usahanya, sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam sebuah perusahaan, karena elemen inilah yang menggerakkan sistem di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Sitanggang & Safrin, 2024).

Organisasi Air Minum Daerah (PDAM) adalah organisasi provinsi untuk penyediaan air bersih yang diarahkan dan diawasi oleh pemerintah daerah (Apriani & Siregar, 2022). PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara adalah salah satu perusahaan daerah yang bergerak di bidang penyediaan air bersih di Sumatera Utara. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan publik, PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat.

Namun, saat ini kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara diduga masih belum sepenuhnya optimal, hal ini dapat terlihat dari masih adanya sebagian karyawan yang kurang menunjukkan etos kerjanya dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya dan sering menunda-nunda pekerjaan sehingga sering terjadi penumpukan pekerjaan, banyaknya pekerjaan yang menumpuk yang belum dapat diselesaikan karyawan tepat pada waktunya. Hal ini terlihat dari pekerjaan karyawan seperti target penjualan air dan akurasi pembacaan meter belum ada mencapai target di setiap bulannya. Dari data tersebut mengindikasikan masih belum optimalnya kinerja karyawan, hal ini dampak dari kurang baiknya pengawasan yang dilakukan (Tambunan, 2019).

Hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Siregar et al., (2019) pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara ditemukan permasalahan bahwa pelayanan PDAM Tirtanadi Sumatera Utara masih sering mengalami gangguan, hal ini menimbulkan keluhan dari masyarakat. Gangguan tersebut kemungkinan ditimbulkan oleh berbagai faktor. Bagaimanapun aspek tersebut tidak lepas dari kualitas sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Selain permasalahan kinerja yang tercermin dari belum tercapainya target-target kerja tersebut, kondisi ini juga berdampak pada kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara kepada masyarakat. Kinerja karyawan yang rendah tidak hanya mempengaruhi efektivitas operasional perusahaan, tetapi juga akan menurunkan kepuasan pelanggan, jumlah keluhan masyarakat juga akan meningkat, dan menghambat pencapaian visi dan misi perusahaan daerah sebagai perusahaan penyedia layanan air bersih yang andal dan berkelanjutan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi kebutuhan yang harus mendapat perhatian serius dari manajemen.

Untuk memperkuat fenomena permasalahan kinerja karyawan tersebut, penulis tertarik untuk mengupas fenomena ini lebih lanjut dengan cara melakukan pra riset awal melalui penyebaran kuesioner kepada 30 karyawan tetap PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Pra riset awal tersebut bertujuan untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara serta mengidentifikasi adanya potensi permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas, pencapaian tujuan organisasi, peningkatan kualitas kerja, kerja sama antar karyawan, dan juga pengembangan kemampuan diri. Hasil pra riset ini kemudian digunakan sebagai dasar dalam

memperkuat fenomena penelitian. Penulis berharap dapat memperoleh gambaran awal mengenai kondisi di lapangan.

Tabel 1.1 Hasil Pra Riset Awal Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Jawaban		Jumlah Karyawan
		Ya	Tidak	
1	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien.	27	3	30
2	Saya dapat mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.	27	3	30
3	Saya dapat meningkatkan kualitas kerja saya.	28	2	30
4	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja yang baik.	26	4	30
5	Saya dapat mengembangkan kemampuan saya.	26	4	30

Sumber : Hasil pra riset awal penulis (2025)

Berdasarkan hasil pra riset awal yang telah dilakukan penulis tersebut, menunjukkan bahwa masih terdapat 10% karyawan yang belum dapat menyelesaikan tugasnya dengan efektif dan efisien, 10% karyawan yang belum dapat mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi, 6,7% karyawan yang belum dapat meningkatkan kualitas kerjanya, 13,3% karyawan yang belum dapat bekerja sama dengan rekan kerja yang baik, dan 13,3% karyawan yang belum dapat mengembangkan kemampuannya. Jika terus dibiarkan, belum sepenuhnya optimal kinerja ini akan menghambat visi perusahaan sebagai penyedia layanan air bersih yang andal. Maka dari itu, kondisi ini menunjukkan adanya celah yang perlu mendapatkan perhatian dan juga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya terkait kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Hasil pra riset ini menjadi dasar penting dilakukannya penelitian lebih mendalam dalam penelitian utama.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Nurhasanah et al., 2022).

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah "Faktor personal/individual, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, faktor kontekstual. Selain faktor tersebut yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah efektivitas dan efesiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif (Tambunan, 2019). Dalam mencapai tujuan tersebut, maka perlu adanya peningkatan kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, dimana pemimpin menginspirasi bawahannya untuk mengutamakan dan mementingkan kepentingan organisasi daripada melakukan perubahan yang diperlukan. Kepemimpinan transformasional berdampak langsung pada kinerja karyawan, yang tercermin dari keterbukaan manajer untuk mengajak karyawan selalu mencari solusi atas suatu masalah secara bersama-sama. Gaya kepemimpinan transformasional diterapkan melalui penerapan dan pendekatan konsultasi, komunikasi, dan diskusi keprihatinan untuk menghasilkan penjelasan yang berlebihan dan dapat diterapkan dalam segala situasi dan merupakan solusi terbaik bagi karyawan (Lesmana et al., 2023).

Untuk memperkuat fenomena yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan pra riset awal sebagai langkah identifikasi permasalahan di lapangan. Pra riset dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 karyawan untuk mengetahui persepsi mereka terhadap penerapan kepemimpinan transformasional pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Penulis

berharap mendapat gambaran awal mengenai kondisi kepemimpinan transformasional di lapangan.

Tabel 1.2 Hasil Pra Riset Awal Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Jawaban		Jumlah Karyawan
		Ya	Tidak	
1	Pimpinan saya memiliki visi yang jelas dan dapat diimplementasikan.	27	3	30
2	Pimpinan saya dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.	29	1	30
3	Pimpinan saya dapat mengembangkan potensi karyawan.	27	3	30
4	Pimpinan saya dapat mengambil keputusan yang tepat dan berani.	27	3	30
5	Pimpinan saya dapat menjadi contoh bagi karyawan.	28	2	30

Sumber : Hasil pra riset awal penulis (2025)

Berdasarkan hasil pra riset awal yang telah dilakukan penulis tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya optimal dan belum dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan, hal ini dapat dilihat dari masih adanya 10% karyawan yang belum merasakan pimpinannya memiliki visi yang jelas dan dapat diimplementasikan. Selain itu, 3,3% karyawan yang belum merasakan bahwa pimpinannya dapat memotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, sebanyak 10% karyawan yang menyatakan bahwa pimpinannya belum mampu mengembangkan potensi karyawan, serta 10% karyawan yang merasakan bahwa pimpinannya belum dapat mengambil keputusan yang tepat dan berani. Bahkan, masih terdapat 6,7% karyawan yang menilai bahwa pimpinannya belum dapat menjadi contoh bagi karyawannya. Hal ini krusial karena pemimpin transformasional seharusnya menjadi motivator yang mendorong karyawan bekerja melampaui standar biasanya. Kondisi ini menjadi lebih penting untuk diteliti lebih lanjut guna mengetahui sejauh mana pengaruh

kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas tugas dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional ini memberikan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan perkembangan dari pengikut individual, mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan – persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, serta mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya extra untuk mencapai tujuan organisasi (Jufrizen & Lubis, 2020).

Hasibuan & Bayzura, (2021) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan inovatif yang di mana pemimpin dalam model kepemimpinan ini memiliki kemampuan untuk memengaruhi bawahan dalam beberapa hal, bawahan merasa dipercaya, dihargai, berdedikasi, dan dihormati oleh atasan mereka sehingga bawahan termotivasi untuk mencapai lebih dari apa yang biasanya mereka lakukan dan harapkan.

Pemimpin transformasional ini memegang peranan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan, khususnya pada organisasi pelayanan publik seperti PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara ini, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pihak yang mengambil keputusan, tetapi juga sebagai

penggerak/teladan, dan motivator bagi karyawan agar mampu bekerja secara optimal dan bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan.

Dengan kepemimpinan transformasional diharapkan karyawan tidak hanya bekerja berdasarkan perintah atasan, tetapi juga memiliki komitmen, loyalitas, dan kesadaran untuk meningkatkan kinerja demi mencapai tujuan suatu organisasi.

Untuk menyelesaikan permasalahan di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara tersebut, kepemimpinan transformasional sangatlah dibutuhkan untuk mendorong sikap kerja karyawan, meningkatkan disiplin, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pemberian layanan kualitas air bersih. Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Untuk melihat kondisi budaya organisasi di lapangan, penulis melakukan pra riset awal melalui penyebaran kuesioner kepada 30 karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara guna untuk mendapatkan gambaran sejauh mana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tabel 1.3 Hasil Pra Riset Awal Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban		Jumlah Karyawan
		Ya	Tidak	
1	Saya merasa nyaman bekerja di organisasi ini karena nilai-nilai yang dianut.	28	2	30
2	Saya merasa dihargai oleh organisasi ini karena kontribusi saya.	27	3	30
3	Saya memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.	25	5	30
4	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.	29	1	30
5	Organisasi ini memiliki kode etik yang jelas dan ditegakkan.	29	1	30

Sumber : Hasil pra riset awal penulis (2025)

Berdasarkan hasil pra riset yang telah dilakukan penulis tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara belum sepenuhnya diterapkan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari masih adanya 6,7% karyawan yang belum merasa nyaman bekerja di organisasi PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara tersebut karena nilai-nilai yang dianut, 10% karyawan yang belum merasa dihargai di organisasi ini karena kontribusinya, 16,7% karyawan yang belum memiliki kesempatan dalam pengambilan keputusan. Padahal, budaya organisasi yang kuat sangat menentukan bagaimana anggota memandang dan merespons lingkungan kerja mereka.

Selanjutnya, ada 3,3% karyawan yang belum merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini, dan ada juga 3,3% karyawan yang menyatakan bahwa organisasi ini belum memiliki kode etik yang jelas dan ditegakkan.

Budaya organisasi adalah seperangkat kepercayaan dan nilai-nilai bersama yang dipahami dan dijunjung tinggi oleh para anggota, yang menjadikan organisasi mereka unik. Budaya organisasi sebagai sistem kepercayaan dan nilai-nilai bersama dalam suatu kelompok yang memengaruhi bagaimana anggota memandang, berpikir, dan menanggapi lingkungan sekitar mereka (Tanjung et al., 2025).

Di dalam sebuah organisasi, budaya organisasi biasanya dikaitkan dengan pola nilai, keyakinan, dan kebiasaan yang dianut serta dijalankan oleh anggota organisasi, yang membentuk cara berpikir, bersikap, dan berperilaku mereka dalam bekerja, serta menjadi ciri khas yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Dengan kata lain, budaya organisasi mencerminkan identitas dan karakter suatu organisasi yang terbentuk dari kesamaan makna, cara pandang, dan perilaku anggotanya.

Pada dasarnya, suatu organisasi selalu berusaha mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, salah satu faktor yang sangat memengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah budaya organisasi. Jika budaya organisasi dalam suatu organisasi berjalan dan berkembang dengan kuat dan baik, maka dapat memengaruhi kinerja dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (Hutasuhut et al., 2024).

Dalam konteks PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara sebagai pelayanan publik, penerapan kepemimpinan transformasional yang didukung dengan budaya organisasi yang baik menjadi sangat penting. Masalah dalam pengelolaan sumber daya air, tuntutan pelayanan masyarakat yang semakin tinggi, serta mewujudkan harapan masyarakat terhadap kualitas layanan air bersih menuntut karyawan untuk bekerja secara profesional, efektif, dan efisien. Oleh karena itu, kepemimpinan yang mampu memberikan teladan bagi, motivasi, serta arahan yang jelas untuk bawahannya, disertai budaya organisasi yang menekankan nilai kerja keras, disiplin, dan pelayanan prima diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji kinerja karyawan pada organisasi publik seperti PDAM, masih terbatas penelitian yang menguji secara simultan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, khususnya pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Kondisi ini menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh faktor kepemimpinan dan budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang pentingnya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan judul "**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara".**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara belum sepenuhnya optimal yang ditandai dengan kebiasaan menunda pekerjaan, penumpukan tugas, serta masih adanya karyawan yang belum mampu menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien.
2. Penerapan kepemimpinan transformasional belum berjalan sepenuhnya di mana sebagian karyawan merasakan pimpinan belum memiliki visi yang jelas, kurang memberikan motivasi, serta belum optimal dalam mengembangkan potensi bawahan.
3. Budaya organisasi yang diterapkan di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yang belum sepenuhnya mendukung peningkatan kinerja karyawan, yang terlihat dari masih adanya karyawan yang merasa kurang dihargai atas kontribusinya dan nilai-nilai organisasi yang belum sepenuhnya membuat karyawan nyaman.

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dalam penelitian ini peneliti hanya memfokuskan pada faktor kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Batasan masalah dibatasi pada karyawan tetap.

1.4 Rumusan Masalah

Untuk lebih memperjelas mengenai penelitian maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara?
b. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara?
c. Apakah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Dalam setiap penelitian tentunya ada tujuan yang ingin dicapai, Adapun tujuan penelitian ini adalah :

a. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara
b. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

c. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

a. Bagi penulis

   Diharapkan dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

b. Bagi perusahaan

   Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.

c. Manfaat peneliti yang akan datang

   Diharapkan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan bagi peneliti-peneliti selanjutnya di masa yang akan datang.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)

Teori besar (grand theory) yang mendasari penelitian ini adalah Teori Perilaku Organisasi (Organizational Behavior). Menurut Robbins & Judge, (2013), perilaku organisasi merupakan bidang studi yang mempelajari pengaruh individu, kelompok, dan struktur organisasi terhadap perilaku manusia dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Teori ini menjelaskan behwa perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kepemimpinan dan budaya organisasi yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, Teori Perilaku Organisasi digunakan sebagai grand theory dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Dengan demikian, teori ini menjadi landasan dalam menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

2.1.2 Kinerja Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerta atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab.

Menurut Astuti et al., (2023) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret diukur /dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Simangunsong et al., (2025) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dengan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau organisasi yang dapat diukur secara konkret, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja mencerminkan pencapaian tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan dan dapat dibandingkan dengan standar yang ditetapkan.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. beberapa faktor diantaranya adalah kompensasi, gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja (Hasnah & Asyari, 2022).

Maulidiyah & Roifah, (2021) menyatakan bahwa kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi/perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan sesuatu yang wajib dilakukan oleh semua perusahaan atau organisasi atas jerih payah yang telah

dilakukan para karyawannya. Kompensasi yang layak akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga kinerjanya dapat terus meningkat.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pengikutnya (Rakhma et al., 2022). Dalam pelaksanaan kegiatannya, para pemimpin mempunyai gaya tersendiri dalam proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya, sehingga diharapkan mau bersama-sama berusaha mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan yang telah ditentukan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan organisasi dan keinginan karyawan akan mendorong dalam peningkatan kinerja karyawan dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi (Winahyu & S, 2022).

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal (Septiadi et al., 2020). Karyawan yang memiliki dan mendapatkan motivasi yang tinggi akan cenderung bekerja dengan semaksimal mungkin, mematuhi semua aturan perusahaan, atau memberikan ide dan masukkan untuk kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, peran pemimpin sangat penting dalam memberikan motivasi kepada karyawan melalui pengakuan terhadap hasil kerja serta pemberian masukan atas pekerjaan yang dilakukan (Nasution et al., 2023).

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang dirasakan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepuasan kerja akan menciptakan perasaan menyenangkan yang akan membuat karyawan termotivasi dalam menyelesaikan

pekerjaannya. Sebaliknya apabila karyawan merasa tidak puas, karyawan akan bermalas-malasan dalam melaksanakan tugasnya sehingga tujuan perusahaan tidak dapat tercapai secara optimal. Oleh karena itu, kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik, yang pada akhirnya dapat memberikan imbalan ekonomi yang lebih tinggi bagi karyawan maupun perusahaan (Bhastary, 2020).

2.1.2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Valentine et al., (2020), kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator utama, sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja (*Quantity of output*)

   Kuantitas kerja menunjukkan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan karyawan dalam periode tertentu.

2. Kualitas hasil kerja (*Quality of output*)

   Kualitas kerja berkaitan dengan tingkat ketepatan, kerapian, dan standar hasil pekerjaan yang dihasilkan.

3. Ketepatan waktu (*Timeliness*)

   Ketepatan waktu menunjukkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline yang telah ditentukan.

4. Kehadiran (*Attendance*)

   Kehadiran mencerminkan tingkat disiplin karyawan dalam hadir dan mengikuti jam kerja.

5. Kemampuan bekerja sama (*Cooperation*)

   Kerja sama menunjukkan kemampuan karyawan berinteraksi dan bekerja sama dengan tim.

Menurut Robbins & Judge, (2013) pada pembahasan evaluasi kinerja dalam buku tersebut, indikator kinerja yang bisa ditarik adalah :

1. Kualitas kerja (*Quality of work*)

   Indikator ini menunjukkan seberapa baik hasil pekerjaan karyawan yang dinilai dari ketelitian, kerapian, dan standar hasil kerja

2. Kuantitas kerja (*Quantity of work*)

   Menunjukkan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan seperti volume kerja dan juga produktivitas.

3. Ketepatan waktu (*Timeliness*)

   Menunjukkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu seperti disiplin waktu dan penyelesaian tugas tepat sebelum deadline.

4. Kerja sama (*Teamwork/Interpersonal skills*)

   Menunjukkan kemampuan bekerja dengan orang lain seperti komunikasi yang baik dan hubungan kerja yang baik juga.

5. Pengembangan diri (*Personal development/competence*)

   Menunjukkan kemampuan meningkatkan skill seperti belajar hal baru dan peningkatan kemampuan kerja.

6. Pencapaian tujuan (*Goal achievement*)

   Menunjukkan keberhasilan mencapai target seperti target organisasi dan hasil kerja sesuai dengan tujuan.

Namun, dalam penelitian ini tidak semua indikator digunakan secara terpisah, melainkan disesuaikan dengan item kuesioner yang digunakan. Beberapa indikator diintegrasikan ke dalam pernyataan yang relevan, sehingga tetap

mencerminkan konsep yang diukur, seperti aspek ketepatan waktu yang tercermin dalam pernyataan mengenai efektivitas dan efisiensi kerja.

2.1.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Manfaat dari penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Burhanudin, (2023). dapat dibagi ke dalam empat sasaran utama yang terdiri dari :

Bagi karyawan yang bersangkutan.

Bagi karyawan manfaat yang diperoleh adalah berupa :

1. Mendorong semangat kerja, karena karyawan merasa hasil kerja dan prestasi kerjanya diperhatikan dan dihargai oleh perusahaan tempat mereka bekerja.
2. Terdapat kepastian standar kerja yang diharapkan, sehingga karyawan dapat memahami target yang harus dicapai, tanggung jawab, dan keberhasilan yang harus dicapai.
3. Umpan balik dari prestasi kerja sebelumnya yang tidak memuaskan, terkhusus untuk kinerja yang belum memuaskan, sebagai dasar perbaikan dan evaluasi di masa mendatang.
4. Pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan makin baik, baik pada tingkat individu maupun secara keseluruhan dalam perusahaan tempat mereka bekerja.
5. Peningkatan pemahaman tentang kepribadian masing masing karyawan semakin baik, sehingga karyawan dapat mengenali potensi diri mereka, sikap kerja yang baik, dan perilaku yang perlu dikembangkan.

6. Sebagai bahan untuk pembahasan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mengatasinya, termasuk mencari solusi yang tepat atas masalah, hambatan, dan kesulitan yang dihadapi karyawan saat bekerja.

Bagi Penilai

Bagi penilai manfaat hasil pelaksanaan penilaian kinerja adalah :

1. Dapat mengetahui kecenderungan kinerja karyawan sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan kinrja manajemen selanjutnya, penilaian kinerja ini dapat dijadikan bahan evaluasi untuk perbaikan kinerja manajemen ke depannya.
2. Memberikan pandangan dan pengawasan kepada manajemen tentang pekerjaan individu dan bagian secara komprehensip, baik terhadap kinerja individu/karyawan maupun pihak dan unit kerja.
3. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi karyawan, seperti kompetensi, sikap, dan perilaku kerja karyawan.
4. Sebagai upaya untuk peningkatan kepuasan kerja karyawan, melalui penilaian objektif dan adil.
5. Kesempatan untuk menyampaikan harapan manajemen kepada karyawan untuk menjelaskan kontrusi yang diharapkan oleh perusahaan, terkait kontribusi karyawan dan peran yang diharapkan dari setiap karyawan yang bekerja.
6. Kesempatan bagi pimpinan untuk mereview kembali dan memperbaiki target yang telah disusun sebelumnya, serta melakukan perbaikan-perbaikan terhadap sasaran yang sebelumnya telah ditetapkan.

7. Digunakan untuk program mutasi atau perbaikan-perbaikan tugas karyawan, agar para karyawan ditempatkan sesuai dengan posisi, kemampuan, dan potensi yang mereka miliki.

Bagi Organisasi

Bagi organisasi, hasil penilaian kinerja berguna untuk :

1. Perbaikan setiap bagian-bagian dalam perusahaan yang diperkirakan terdapat masalah berkenaan dengan kinerja keryawan, penilaian kerja dapat memberikan data dan informasi yang objektif mengenai tingkat pencapaian kerja karyawan di setiap bagian organisasi perusahaan.
2. Memperluas wawasan pimpinan mengenai tugas yang dikerjakan oleh setiap karyawan, informasi penilaian kerja ini memungkinkan pimpinan untuk lebih memahami bagaimana pekerjaan dijalankan di setiap bagian, termasuk kendala dan potensi yang dimiliki oleh karyawan.
3. Memperbaiki semangat kerja karyawan secara menyeluruh, karena adanya sistem penilaian yang sangat jelas dan terstruktur.
4. Peningkatan segi pengawasan melekat untuk setiap aktivitas yang dilakukan oleh setiap karyawan, sehingga setiap aktivitas kerja dapat dikontrol dan dievaluasi dengan lebih baik lagi.
5. Mengenali lebih jelas peningkatan keterampilan yang diperlukan, ini sebagai dasar perencanaa, pelatihan, dan pengembangan SDM.
6. Karyawan yang berkinerja baik memiliki peluang yang dipromosikan, sehingga tercipta sistem pemberian intensif dan penghargaan yang adil.

7. Hasil penilaian merupakan sarana yang penting dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan, karena memberikan gambaran objektif tentang pencapaian kerja karyawan, sehingga pihak manajemen dapat melakukan perbaikan, pengembangan, serta pengambilan keputusan yang jelas dan tepat.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka dan melakukan lebih dari yang mereka kira mampu (Daeli et al., 2024).

Burns mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan moralitas dan motivasi satu sama lain (Daeli et al., 2024). Pendapat tersebut dikuatkan lagi oleh Avolio dan Yummarino menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang meningkatkan kesadaran kolektif akan misi dan tujuan organisasi serta mendorong karyawan untuk melihat melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan bersama (Daeli et al., 2024).

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bewahannya untuk mencapai potensi penuh mereka sekaligus mendorong mereka melampaui kepentingan pribadi demi tujuan bersama organisasi.

2.1.3.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Dikutip dari Feri et al., (2020) karakteristik kepemimpinan transformasional yang signifikan adalah sebagai berikut :

(1) Karisma; Pemimpin memiliki karisma pribadi yang dapat mempengaruhi orang lain. Karisma tersebut timbul dari prestasi, sikap dan ketangkasan kerja pimpinan dalam menangani berbagai hal.

(2) Visi; Pemimpin memiliki visi yang jelas tentang perkembangan masa depan organisasi yang dapat diterima seluruh anggota dan membuat mereka terdorong untuk bekerja secara sungguh-sungguh.

(3) Motivasi; Pemimpin dapat merangsang minat anggota untuk melakukan upaya yang lebih besar untuk menyelesaikan misi organisasi dengan strategi yang dikomunikasikan dengan baik kepada anggotanya.

(4) Stimulasi intelektual; Pemimpin menuntun anggotanya untuk mengeksplorasi pengetahuan baru dan menggunakan pendekatan baru untuk berpikir dan menyelesaikan masalah, serta memungkinkan anggotanya untuk berbagi dan bertukar keterampilan dan pengalaman kerja.

(5) Pertimbangan individual; Pemimpin memiliki kepedulian, menghargai kerja keras dan mengatasi keluhan para anggotanya, serta memahami dan memberikan dukungan terhadap kemunduran dan kesulitan yang dihadapi anggotanya.

2.1.3.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Ringgio, (2006) terdapat 4 indikator kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. *Individualized Influence* (Pengaruh ideal/karisma), adalah pemimpin yang menjadi role model bagi bawahannya seperti dihormati, dipercaya, dikagumi oleh pengikut, memiliki integritas, nilai moral yang tinggi, berani mengambil risiko, dan konsisten, pemimpin ingin membuat bawahannya ingin meniru dan jadi seperti dirinya.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi inspirasional), adalah pemimpin mampu menginspirasi dan motivasi bawahannya seperti menyampaikan visi yang jelas dan menarik, menumbuhkan semangat dan optimisme, dan juga membangun komitmen terhadap tujuan bersama yang ingin dicapai, pemimpin membuat bawahnnya bersemangat untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual), adalah pemimpin yang mendorong pemikiran kreatif dan inovatif mengajak bawahan berpikir secara kritis, mendorong ide-ide baru dan solusi yang berbeda, tidak menyalahkan kesalahan, tetapi menjadikannya pembelajaran, pemimpin ingin membuat bawahannya untuk berani berpikir dan berinovasi.
4. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual), adalah pemimpin memberi perhatian personal kepada setiap individu seperti bertindak sebagai mentor, memahami kebutuhan dan potensi yang dimiliki setiap karyawan, mendukung pengembangan diri bawahan, pemimpin memperlakukan bawahan secara berbeda sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Selanjutnya dalam penelitian Jufrizen & Lubis, (2020) mengungkapkan bahwa kepemimpin an transformasional memiliki 4 indikator, yaitu :

1. Karisma (*Charisma*), memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian dan kepercayaan. Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.
2. Inspirasional (*Inspirasioni*), mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.
3. Stimulasi intelektual (*Intelektual stimulation*), menghargai ide-ide bawahan, mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.
4. Perhatian individu (*Individualized consideration*), memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasihat dan pengarahan.

Penelitian ini mengacu pada indikator kepemimpinan tranformasional, namun tidak semua indikator digunakan secar terpisah karena disesuaikan dengan item kuesioner yang digunakan.

2.1.3.4 Dampak Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Widyacahyani et al., (2020), terdapat dampak positif dan negatif dari kepemimpinan tranformasional, yaitu:

Dampak Positif :

1. Meningkatkan kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini artinya, semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

2. Meningkatkan motivasi kerja, pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja melebihi target. Karyawan terdorong untuk bekerja lebih optimal dan juga melampaui harapan.
3. Membangun hubungan emosional yang kuat, ini ditandai dengan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat kepada pemimpin.
4. Meningkatkan partisipasi dan aspirasi karyawan, pemimpin mendengarkan aspirasi karyawan sehingga mereka merasa dihargai.
5. Mendorong pengembangan diri karyawan, karyawan terdorong untuk melakukan pengembangan kemampuan, meningkatkan kualitas kerja, dan berkontribusi lebih besar pada organisasi.

Dampak Negatif :

1. Ketergantungan tinggi pada pemimpin, karena pemimpin menjadi sumber motivasi utama, karyawan bisa terlalu bergantung dan kurang mandiri dalam bekerja.
2. Tekanan kerja meningkat, karena dituntut melampaui harapan, karyawan bisa mengalami stress kerja dan kelelahan.
3. Risiko ekspektasi yang terlalu tinggi, jika pemimpin terus mendorong kinerja tinggi, tidak semua karyawan mampu mengikutinya, dan bisa menimbulkan ketimpangan kinerja.
4. Potensi bias atau ketidakadilan, karena adanya perhatian individual (*individualized consideration*), bisa mencul persepsi pilih kasih dan memicu kecemburuan antar karyawan.
5. Tidak efektif jika karyawan kurang siap, jika sdm belum siap, motivasi tinggi tidak diimbangi kemampuan dan hasilnya justru tidak optimal.

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Hasanah et al., (2023) mengemukakan bahwa budaya organisasional sering kali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, symbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri.

Menurut Yayan & Arifudin, (2020), mengemukakan bahwa kultur/budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem makna, nilai, kepercayaan, norma, symbol, dan kebiasaan/tradisi yang dianut secara bersama-sama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi tidak hanya menjadi identitas organisasi, tetapi juga menjadi pedoman perilaku dan dasar dalam pengambilan keputusan di dalam suatu organisasi.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Ada enam faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi (Alasyari et al., 2023), yaitu:

1. *Observed behavioral regularities* (pola perilaku yang teramati), yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu. Faktor ini merujuk kepada pola perilaku karyawan yang tampak secara konsisten dalam aktivitas kerja sehari-hari.
2. *Norms* (Norma), yakni berbagai standart perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma berfungsi sebagai pengendali perilaku agar selaras dengan tujuan suatu organisasi.
3. *Dominant values* (Nilai-nilai dominan), yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi. Nilai-nilai ini mempengaruhi pengambilan keputusan, sikap pimpinan, serta perilaku karyawan, dan menjadi dasar dalam menilai keberhasilan individu maupun organisasi perusahaan.
4. *Philosophy* (Filosofi), yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. Filosofi ini mencerminkan pandangan organisasi tentang kerja, kualitas, tanggung jawab, dan juga keberlanjutan, serta membentuk arah-arah kebijakan manajerial.
5. *Rules* (Aturan), yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi. Aturan berfungsi untuk menciptakan ketertiban,

kenyamanan lingkungan, konsistensi, serta kepastian dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

6. *Organization climate* (iklim organisasi), merupakan perasaan keseluruhan (*anoverall* "*feeling*") yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain. Iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan juga kinerja karyawan secara keseluruhan.

2.1.4.3 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Tewal et al., (2017) pada buku yang berjudul perilaku organisasi, terdapat beberapa indikator budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada Teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.

6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai dan
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* bukannya pertumbuhan.

Menurut Denison & Neale, (1997), ada beberapa indikator budaya organisasi yaitu :

1. Keterlibatan (*Involvement*), fokus pada pemberdayaan karyawan, pembangunan tim, dan pengembangan kemampuan anggota organisasi.
2. Konsistensi (*Consistency*), menekankan pada nilai-nilai inti, kesepakatan, serta koordinasi dan integrasi antar bagian.
3. Adaptabilitas (Adaptability), berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menanggapi sinyal lingkungan, fokus kepada pelanggan, dan pembelajaran organisasi.
4. Misi (*Mission*), berkaitan dengan arah strategis, tujuan jangka panjang, serta visi dan misi yang jelas.

Namun, dalam penelitian ini tidak seluruh indikator digunakan secara terpisah, karena telah disesuaikan dengan item kuesioner yang digunakan.

2.1.4.4 Manfaat Budaya Organisasi

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh (Putri & Yusuf, 2022):

1. Peran yang membedakan satu organisasi dari yang lain. Setiap organisasi memainkan peran yang unik, sehingga akar budaya yang mendalam dalam proses dan aktivitas yang ada di dalam perusahaan sangat penting.

2. Memberi anggota organisasi rasa memiliki. Anggota organisasi akan memiliki identitas yang menjadi ciri khas organisasi jika memiliki budaya organisasi yang kuat.
3. Mengutamakan tujuan masyarakat daripada kepentingan individu.
4. Jaga semuanya agar tetap teratur. Keadaan organisasi akan cukup stabil karena kesatuan komponen atau organisasi yang disatukan oleh pemahaman budaya yang sama.

2.2 Kerangka Berfikir Konseptual

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu tujuan utama yang ingin dicapai oleh setiap organisasi atau perusahaan adalah peningkatan kinerja karyawan, karena kinerja karyawan merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Sitanggang & Safrin, 2024). Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi ini juga sangat dipengaruhi oleh peran d an gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan organisasi suatu perusahaan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan ialah kepemimpinan transformasional.

Sitanggang & Safrin, (2024), dalam penelitiannya yang berjudul "*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap*

Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum (PERUMDA) Air Minum Tirtauli Kota Pematang Siantar", menemukan bahwa suatu keberhasilan Perumda Tirtauli dalam meningkatkan kinerja karyawannya tidak terlepas dari peran pemimpinnya yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta arahan yang jelas kepada karyawan sehingga karyawannya terdorong untuk bekerja sama secara optimal dan juga bertanggung jawab terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Sitanggang & Safrin, (2024), kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Jadi, pada penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Umum (PERUMDA) Air Minum Tirtauli Kota Pematang Siantar.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk memahami dan mengetahui lebih lanjut mengenai kepemiminan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi pada konsepnya yang paling mendasar adalah pola asumsi yang dibagikan tentang bagaimana pekerjaan dilakukan dalam organisasi atau perusahaan, (Numberi et al., 2024).

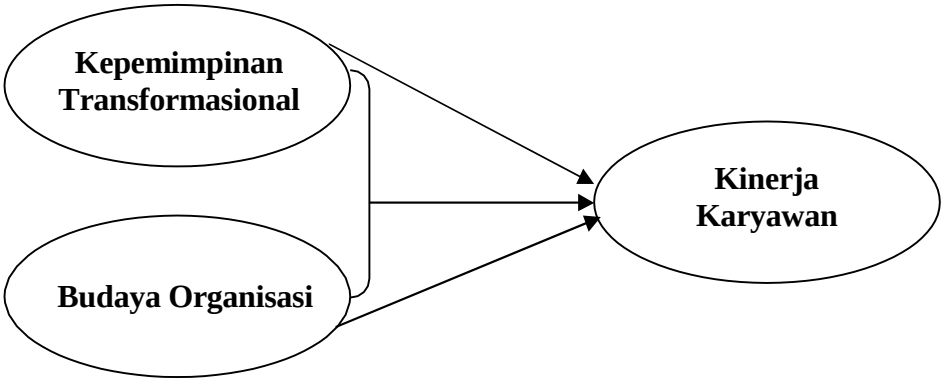
Budaya organisasi yang baik akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kerja karyawan, sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan (Numberi et al., 2024) yang berjudul "*Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Asn*

Serta Kinerja Asn Di Dinas Peternakan Dan Perikanan Kabupaten Situbondo" yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh postif dan signifikan terhadap kinerja karyawan aparatul sipil negara (ASN). Penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan dan semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi dan semakin baik kinerja karyawan yang dihasilkan. Kombinasi keduanya menciptakan lingkungan kerja yang sangat efektif, di mana pemimpin mengarahkan perubahan, dan budaya organisasi berguna untuk menjaga stabilitas serta konsistensi perilaku karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Asmara et al., (2023), yang berjudul "*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Pengetahuan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang*" menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Dalam konteks penelitian ilmiah, hipotesis merupakan pernyataan sementara atau dugaan yang diajukan peneliti sebagai jawaban atas rumusan masalah yang diajukan.

Berdasarkan penjelasan terbaru dari Cresswell dan Creswell (2018), hipotesis adalah "*a prediction or an educated guess that the researcher makes about the relationship among variables*". Dalam pengertian ini, hipotesis tidak hanya dipahami sebagai pernyataan sementara, tetapi juga sebagai prediksi yang didasarkan pada pengetahuan dan teori sebelumnya. Dan yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara
2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirtanadi Sumatera Utara
3. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian asosiatif pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini menjelaskan hubungan memengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti. Pendekatan kuantitatif karena data yang akan digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel dinyatakan dengan angka atau skala numerik (Mendur et al., 2021).

Alasan peneliti memilih penelitian asosiatif sebagai metode penelitian disebabkan dalam penelitian ini mempunyai hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Dimana dalam penelitian ini terdapat 2 variabel bebas dan 1 terikat. Variabel bebas penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), dan variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

Definisi operasional adalah uraian tentang batasan variabel yang dimaksud, atau tentang apa yang diukur oleh variabel yang bersangkutan. Definisi operasional juga bermanfaat untuk mengarahkan kepada pengukuran atau pengamatan terhadap variabel-variabel yang bersangkutan serta pengembangan

instrumen (alat ukur) (Hendrawan & Hendrawan, 2020). Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

Tebel 3.1

Definisi Operasional Variabel.

NO.	VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER
1	Kepemimpinan Transformasional (X1)	*1. Individualized influence.* *2. Inspirational motivation.* *3. Intellectual stimulation.* *4. Individualized consideration.*	(Bass & Ringgio, 2006)
2	Budaya Organisasi (X2)	1. Keterlibatan (*involvement*). 2. Konsistensi (*consistency*). 3. Adaptabilitas (*adaptability*). 4. Misi (*mission*).	(Denison & Neale, 1997)
3	Kinerja Karyawan (Y)	1. Kualitas kerja (*quality of work*). 2. Kuantitas kerja (*quantity of work*). 3. Ketepatan waktu (*timeliness*). 4. Kerja sama (*teamwork/interpersonal skills*). 5. Pengembangan diri (*personal development/competence*) 6. Pencapaian tujuan (*goal achievement*).	(Robbins & Judge, 2013)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian berlokasi di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yang beralamat di Jalan Sisingamaraja No.1 Medan.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan pada bulan Oktober 2025 – Maret 2026, mulai dari persiapan instrumen hingga pengolahan data. Rencana kegiatan penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2

Jadwal Rencana Kegiatan

No	Kegiatan Penelitian	Bulan																	
		Oktober 2025			November 2025			Desember 2025			Januari 2026			Februari 2026			Maret 2026		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Pengajuan Judul																		
2	Pra Riset																		
3	Penyusunan Proposal																		
4	Bimbingan Proposal																		
5	Seminar Proposal																		
6	Revisi Proposal																		
7	Penyusunan Skripsi																		
8	Sidang Meja Hijau																		

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Mushofa et al., (2024) menjelaskan bahwa populasi merupakan keseluruhan atribut; dapat berupa manusia, objek, atau kejadian yang menjadi faktor penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara dengan jumlah karyawan tetap 233 orang yang tersebar pada bagian/unit kerja, yaitu divisi asset manajemen, hubungan langganan, keuangan, operasional pelayanan air limbah, penanggulangan kehilangan air, pengolahan air minum, pengolahan dan pengembangan AL, peralatan teknik, perencanaan air limbah, perencanaan air minum, sistem informasi manajemen, sistem manajemen, sumber daya manusia, transmisi distribusi, umum, penelitian dan pengembangan, proyek, proyek pembangunan, proyek JDU M-CITY dan aspal jalan balai desa, satuan pengawas internal,

sekretaris perusahaan, staf ahli direksi, unit bengkel, unit laboratorium, unit layanan pengadaan, unit pengawasan kualitas barang, dan unit satuan pengaman.

3.4.2 Sampel

Sampel merupakan prosedur pengambilan data dimana hanya sebagian populasi saja yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari suatu populasi. Mengingat bahwa hasil penelitian terhadap sampel akan digenerasikan atau diterapkan kepada populasi darimana sampel tersebut dipilih, maka pemilihan sampel hendaklah dilakukan secara benar (Mushofa et al., 2024). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin, dengan tingkat kesalahan (e) sebesar 10 %, karena jumlah populasi relatif besar.

Rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi (233)

e = tingkat kesalahan (10% atau 0,1)

Perhitungan:

$$n = \frac{233}{1 + 233(0,1)^2}$$

$$n = \frac{233}{1 + 233(0,01)}$$

$$n = \frac{233}{3,33}$$

$$n = 69,97 \approx 70$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 70 responden (70 karyawan). Responden dalam penelitian ini juga diidentifikasi berdasarkan jabatan yang dimiliki dalam organisasi, karena dianggap lebih relevan dengan variabel yang diteliti.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh informasi dan data yang dibutuhkan untuk penelitian ini, maka penulis menggunakan Teknik pengumpulan data melalui :

3.5.1 Kuesioner (Angket)

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang melibatkan pemberian serangkaian pertanyaan tertulis kepda responden untuk dijawab. Teknik ini banyak digunakan dalam penelitian karena memungkinkan pengumpulan data dari banyak responden dengan waktu dan biaya yang lebih efisien (Romdona et al., 2024). Kuesioner dapat mencakup pertanyaan yang terstruktur dan tertutup, yang memudahkan pengelolaan data, atau pertanyaan terbuka yang memungkinkan responden memberikan jawaban yang lebih rinci.

Pengukuran jawaban responden menggunakan skala likert 5 poin, yaitu:

Tabel 3.3

Instrumen Skala Likert

No.	Keterangan	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Kurang Setuju (KS)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis linear berganda, dengan bantuan program SPSS 26.

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui serta menguji ketepatan dan ketetapan suatu alat ukur untuk dipergunakan sebagai pengukur sesuatu yang seharusnya diukur (Rosita et al., 2021). Uji validitas kuesioner dapat dinyatakan valid jika setiap butir pertanyaan yang terdapat pada kuesioner dapat digunakan sebagai perantara untuk mengungkapkan dan mengetahui sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Kemudian, kuesioner dapat dinyatakan sah atau valid tidaknya jika hasil nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Rumus korelasi Pearson yang digunakan adalah:

$$r = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

- r = koefisien korelasi Pearson
- n = jumlah sampel
- X = skor item
- Y = skor total
- ∑XY = jumlah hasil perkalian X dan Y

Kriteria pengujian item dinyatakan valid jika r hitung > r tabel yakni 0.235 pada taraf signifikansi α = 0.05. Hasil uji validitas dari masing-masing variabel disajikan pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 3.4

Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0.886	0.235	Valid
	X1.2	0.898	0.235	Valid
	X1.3	0.875	0.235	Valid
	X1.4	0.876	0.235	Valid
	X1.5	0.877	0.235	Valid
Budaya Organisasi (X2)	X2.1	0.693	0.235	Valid
	X2.2	0.707	0.235	Valid
	X2.3	0.714	0.235	Valid
	X2.4	0.694	0.235	Valid
	X2.5	0.596	0.235	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0.755	0.235	Valid
	Y2	0.785	0.235	Valid
	Y3	0.776	0.235	Valid
	Y4	0.730	0.235	Valid
	Y5	0.712	0.235	Valid

Sumber: Olah Data SPSS 26.00

Berdasarkan Tabel 3.4 di atas, dapat diketahui bahwa seluruh butir pernyataan dari ketiga variabel penelitian menunjukkan nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel (0.235), sehingga seluruh butir pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen pengumpulan data.

Pada variabel Kepemimpinan Transformasional, nilai r hitung berkisar antara 0.875 hingga 0.898, yang menunjukkan tingkat korelasi yang sangat tinggi antara masing-masing butir pernyataan dengan total skor variabelnya. Pada variabel Budaya Organisasi, nilai r hitung berkisar antara 0.596 hingga 0.714, yang mengindikasikan korelasi yang cukup kuat pada setiap butir pernyataan. Sementara pada variabel Kinerja Karyawan, nilai r hitung berkisar antara 0.712 hingga 0.785, yang mencerminkan tingkat korelasi yang kuat antara setiap butir pernyataan dengan total skor variabelnya. Dengan demikian, seluruh instrumen

penelitian telah memenuhi syarat validitas dan dapat dilanjutkan ke tahap pengujian berikutnya.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Dalam penelitian kuantitatif, terdapat dua cara umum yang digunakan banyak peneliti untuk menentukan tingkatan reliabilitas: (1) *Test-retest reliability* dan (2) tes konsistensi internal (*Internal consistency*). Pendekatan *test-retest* atau disebut juga pengukuran ulang, metode tes ulang, reliabilitas ulang-uji tes ulang tes digunakan ketika seorang peneliti melakukan tes pada sampel penelitian yang sama dalam waktu yang berbeda (Forester et al., 2024). Rumus reabilitas intstrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} \sigma_i^2}{\sigma_t^2}\right)$$

Keterangan:

α = koefisien reliabilitas Cronbach's Alpha

k = jumlah item

σ_i^2 = varians item

σ_t^2 = varians total

Pada uji reliabilitas yang dijelaskan tersebut dapat menggunakan *Alpha Cronbach* >0.60 maka dapat disimpulkan bahwa variabel atau alat ukur tersebut bisa dikatakan reliabel atau konsisten dalam pengukuran. Hasil uji reliabilitas dari masing-masing variabel disajikan pada tabel 3.5.

Tabel 3.5

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.928	5	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0.703	5	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.806	5	Reliabel

Sumber: Olah Data SPSS 26.00

Berdasarkan Tabel 3.5 di atas, dapat diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0.60, sehingga seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan konsisten sebagai alat pengukur data.

Variabel Kepemimpinan Transformasional memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.928, yang termasuk dalam kategori reliabilitas sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kelima butir pernyataan pada variabel ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Variabel Budaya Organisasi memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.703, yang termasuk dalam kategori reliabilitas tinggi dan telah memenuhi syarat minimum reliabilitas. Sementara variabel Kinerja Karyawan memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.806, yang juga termasuk dalam kategori reliabilitas tinggi, mencerminkan konsistensi yang baik pada seluruh butir pernyataan variabel ini. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dari ketiga variabel telah memenuhi syarat reliabilitas dan dapat dilanjutkan ke tahap pengujian asumsi klasik.

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan persyaratan statistik yang harus dipenuhi dalam analisis regresi linear berganda berbasis Ordinary Least Squares (OLS). Untuk memastikan bahwa model regresi yang diperoleh adalah yang terbaik

dalam hal ketepatan estimasi, ketiadaan bias, dan konsistensi, diperlukan pengujian asumsi klasik (Aditiya et al., 2023).

Uji asumsi klasik ini dilakukan untuk memastikan bahwa persamaan linear yang digunakan adalah tepat dan valid. Sebelum melakukan analisis regresi berganda dan pengujian hipotesis, perlu dilakukan beberapa uji asumsi klasik. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah model regresi yang digunakan bebas dari penyimpangan asumsi dan memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk memastikan kualitas regresi yang optimal.

3.6.4 Uji Normalitas

Uji normalitas ini menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov dengan pengambilan keputusan uji normalitas yaitu :

1. Jika nilai Asymp. Sig.(2-tailed) > 0,05 maka data berdistribusi normal.
2. Jika nilai Asymp. Sig.(2-tailed) < 0,5 maka data tidak berdistribusi normal

3.6.5 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah di dalam model regresi terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna di antara beberapa atau semua variabel bebas. Ketika ada korelasi atau hubungan antar variabel menggunakan VIF. Jika nilai VIF < 10 maka terbebas dari multikolinearitas dan jika VIF > 10 maka akan terjadi multikolinearitas.

3.6.6 Uji Heteroskedisitas

Uji heteroskedisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan dalam asumsi klasik. Pada penelitian ini uji heteroskedasitas menggunakan metode scatterplot dengan mengamati titik pada gambar. Apabila

pada gambar titik menyebar pada angka 0 di sumbu Y dan tidak membentuk suatu pola maka heteroskedasitas tidak terjadi.

3.6.7 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda merupakan metode yang digunakan pada penelitian ini. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Regresi linear berganda merupakan metode statistik yang digunakan untuk mempelajari hubungan antara satu variabel terikat (variabel dependen) dengan dua atau lebih variabel bebas (variabel independen) yang mempengaruhinya. Dalam regresi linear berganda, variabel terikat adalah variabel yang ingin kita prediksi atau jelaskan, sedangkan variabel bebas adalah faktor-faktor yang mempengaruhi atau menjelaskan variasi dalam variabel terikat. Pada dasarnya, regresi linear berganda mencoba mencari persamaan matematis yang dapat menggambarkan hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas. Persamaan ini dikenal sebagai model regresi. Dalam model regresi linear berganda, kita menggunakan koefisien regresi untuk mengukur seberapa besar pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel terikat (Irrawati & Mukaramah, 2024).

Persamaan regresi:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

$b_{1,}$ b_2 = Koefisien regresi

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Budaya Organisasi

e = Error

3.6.8 Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah salah satu cabang Ilmu Statistika Inferensial yang digunakan untuk menguji kebenaran atas suatu pernyataan secara statistik serta menarik kesimpulan akan diterima atau ditolaknya pernyataan tersebut. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) online, hipotesis ialah sesuatu yang dianggap benar untuk suatu alasan atau pengutaraan suatu pendapat (proposisi, teori, dan lain sebagainya) meskipun kebenarannya masih perlu dibuktikan, atau dengan kata lain anggapan dasar. Jadi, hipotesis merupakan suatu pernyataan atau pendapat sementara yang masih lemah atau kurang kebenarannya sehingga masih perlu dibuktikan atau suatu dugaan yang sifanya masih sementara. Dengan lebih lanjut lagi, pengujian hipotesis adalah metode untuk menguji suatu klaim atau hipotesis tentang suatu parameter dalam suatu populasi, dengan menggunakan data yang diukur dalam suatu sampel (Anuraga et al., 2021).

Dengan melakukan uji hipotesis seorang peneliti tentunya dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan meny atakan penolakan atau penerimaan terhadap hipotesis tersebut.

3.6.9 Uji Parsial (Uji T)

Uji parsial (uji t) digunakan untuk mengetahui masing – masing sumbangan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, menggunakan

uji masing – masing koefisien regresi variabel bebas apakah mempunyai pengaruh yang bermakna atau tidak terhadap variabel terikat. Uji t digunakan untuk menguji pengaruh parsial antara variabel independent terhadap variabel dependen dengan a = 5% (Lidya et al., 2022).

1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka hipotesis diterima. Artinya ada pengaruh signifikan dari variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.
2) Jika $t_{hitung} <$ dari t_{tabel} maka hipotesis penelitian ditolak. Artinya tidak ada pengaruh signifikan dari variabel independen secara individual terhadap dependen.

3.6.10 Uji Simultan (Uji f)

Uji f digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh secara bersama-sama atau simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen (Susanti & Saumi, 2022).

Dasar pengambilan uji f dapat dilihat melalui 2 acuan, pertama dengan melihat nilai signifikan yaitu :

1. Jika nilai Sig < 0,05, maka hipotesis diterima, artinya kepemimpinan transformasional (x1) dan budaya organisasi (x2) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).
2. Jika nilai Sig > 0,05, maka hipotesis ditolak, artinya kepemimpinan transformasional (x1) dan budaya organisasi (x2) secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

3.6.11 Uji Koefisien Determinasi R^2

Uji Koefisien determinasi R^2 dilakukan untuk menentukan dan memprediksi seberapa besar atau penting kontribusi pengaruh yang diberikan oleh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Responden

Analisis karakteristik responden dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai identitas responden yang terlibat dalam penelitian ini. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, jabatan, dan lama bekerja. Tabel 4.1 ini disajikan hasil analisis frekuensi dari masing-masing karakteristik responden.

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	42	60.0
	Perempuan	28	40.0
	Total	70	100.0
Usia	18 – 30 tahun	23	32.9
	31 – 40 tahun	25	35.7
	41 – 50 tahun	16	22.9
	> 50 tahun	6	8.6
	Total	70	100.0
Jabatan	Staff	37	52.9
	Pegawai	25	35.7
	Manager	3	4.3
	Kepala Bidang	2	2.9
	Kabag	1	1.4
	Kabid	1	1.4
	Kadiv	1	1.4
	Total	70	100.0
Lama Bekerja	< 5 tahun	26	37.1
	5 – 10 tahun	14	20.0
	11 – 15 tahun	14	20.0
	> 15 tahun	16	22.9
	Total	70	100.0

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, dapat dijelaskan karakteristik responden sebagai berikut.

Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 42 orang (60.0%), sedangkan perempuan sebanyak 28 orang (40.0%). Kondisi ini dapat dipahami mengingat sebagian besar pekerjaan di perusahaan air minum daerah berkaitan dengan kegiatan teknis dan operasional lapangan yang secara

umum lebih banyak diisi oleh tenaga kerja laki-laki.

Berdasarkan usia, kelompok usia terbesar berada pada rentang 31–40 tahun sebanyak 25 orang (35.7%), diikuti usia 18–30 tahun sebanyak 23 orang (32.9%), usia 41–50 tahun sebanyak 16 orang (22.9%), dan di atas 50 tahun sebanyak 6 orang (8.6%). Secara keseluruhan, sebagian besar responden berada pada usia produktif antara 18 hingga 40 tahun yang mencapai 68.6% dari total responden, mengindikasikan bahwa karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara didominasi oleh tenaga kerja berusia muda hingga dewasa produktif yang diharapkan memiliki semangat dan kemampuan adaptasi yang tinggi.

Berdasarkan jabatan, responden pada penelitian ini mayoritas = merupakan Staff sebanyak 37 orang (52.9%) dan Pegawai sebanyak 25 orang (35.7%), sehingga keduanya menyumbang 88.6% dari total responden. Sisanya terdiri dari Manager sebanyak 3 orang (4.3%), Kepala Bidang sebanyak 3 orang (4.2%), serta masing-masing 1 orang (1.4%) untuk jabatan Kabag dan Kadiv. Dominasi responden pada level Staff dan Pegawai mencerminkan bahwa penelitian ini menjangkau karyawan operasional yang secara langsung merasakan dampak kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam pekerjaan sehari-hari.

Berdasarkan lama bekerja, kelompok terbesar adalah karyawan dengan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 26 orang (37.1%), diikuti masa kerja lebih dari 15 tahun sebanyak 16 orang (22.9%), serta masa kerja 5–10 tahun dan 11–15 tahun masing-masing sebanyak 14 orang (20.0%). Komposisi ini menggambarkan keberagaman pengalaman kerja yang cukup merata. Tingginya

proporsi karyawan dengan masa kerja di bawah 5 tahun mengindikasikan adanya penambahan tenaga kerja baru yang cukup signifikan dalam beberapa tahun terakhir, sementara keberadaan karyawan dengan masa kerja lebih dari 15 tahun mencerminkan loyalitas dan retensi karyawan yang baik di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

4.2 Hasil Analisi Deskriptif

Sebelum dilakukan pengujian lebih lanjut, terlebih dahulu disajikan gambaran umum mengenai data penelitian melalui analisis statistik deskriptif. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau memberikan gambaran terhadap data yang telah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2023). Pada penelitian ini, statistik deskriptif disajikan dalam bentuk nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (*mean*), dan standar deviasi dari masing-masing variabel penelitian.

Tabel 4. 2 Hasil Analisis Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transformasional	55	20.00	25.00	21.9818	1.82057
Budaya Organisasi	55	19.00	25.00	21.7455	1.95522
Kinerja Karyawan	55	20.00	25.00	22.0909	1.66969
Valid N (listwise)	55				

Sumber: Olah Data SPSS 26.00

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan hasil analisis statistik deskriptif dari masing-masing variabel sebagai berikut. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai minimum sebesar 11.00 dan nilai maksimum sebesar 25.00, dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 20.2286 dan standar deviasi sebesar 3.86051. Nilai rata-rata sebesar 20.2286 menunjukkan bahwa secara

umum karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara mempersepsikan kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada tingkatan yang cukup baik. Namun, standar deviasi sebesar 3.86051 yang relatif besar dibandingkan variabel lainnya mengindikasikan adanya variasi jawaban yang cukup tinggi antar responden, artinya terdapat perbedaan persepsi yang cukup beragam di antara karyawan mengenai penerapan kepemimpinan transformasional di organisasi ini.

Variabel budaya organisasi memiliki nilai minimum sebesar 12.00 dan nilai maksimum sebesar 25.00, dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 21.3429 dan standar deviasi sebesar 2.19938. Nilai rata-rata sebesar 21.3429 mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang diterapkan di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara dipersepsikan cukup baik oleh karyawan. Standar deviasi sebesar 2.19938 yang relatif lebih kecil dibandingkan variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa jawaban responden terkait budaya organisasi lebih seragam, mencerminkan adanya kesamaan persepsi yang lebih tinggi di antara para karyawan.

Variabel kinerja karyawan memiliki nilai minimum sebesar 14.00 dan nilai maksimum sebesar 25.00, dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 21.1286 dan standar deviasi sebesar 2.52478. Nilai rata-rata sebesar 21.1286 menunjukkan bahwa secara keseluruhan karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara memiliki tingkat kinerja yang cukup baik. Standar deviasi sebesar 2.52478 mengindikasikan adanya variasi jawaban yang moderat, yang berarti terdapat beberapa perbedaan persepsi antar karyawan mengenai tingkat kinerja mereka, meskipun tidak sebesar variasi pada variabel kepemimpinan transformasional.

Selanjutnya, dilakukan analisis deskriptif jawaban responden untuk mengetahui distribusi jawaban dari 70 responden terhadap setiap butir pernyataan pada masing-masing variabel penelitian. Untuk menginterpretasikan nilai rata-rata (*mean*) jawaban responden, digunakan skala interval sebagai berikut.

Tabel 4. 3 Interval Rata-rata Kategori

Interval Rata-rata	Kategori
1.00 – 1.80	Sangat Rendah
1.81 – 2.60	Rendah
2.61 – 3.40	Cukup
3.41 – 4.20	Tinggi
4.21 – 5.00	Sangat Tinggi

Adapun distribusi jawaban responden pada variabel kepemimpinn terlah dirangkum pada tabel dibawah ini.

Tabel 4. 4 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional

Item	STS(1)	TS(2)	KS(3)	S(4)	SS(5)	Mean	Kategori
X1.1	0	5	12	30	23	4.014	Tinggi
X1.2	0	4	12	31	23	4.043	Tinggi
X1.3	0	5	12	32	21	3.986	Tinggi
X1.4	0	6	9	28	27	4.086	Tinggi
X1.5	0	3	11	32	24	4.100	Tinggi
Mean Variabel						20.229	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, seluruh butir pernyataan pada variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai rata-rata yang berada pada rentang 3.986 hingga 4.100, yang seluruhnya masuk dalam kategori tinggi. Tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju (skor 1) pada seluruh item, dan sebagian besar responden memberikan jawaban Setuju (skor 4) yang mendominasi setiap butir pernyataan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara secara umum mempersepsikan kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan sudah berjalan dengan baik, meskipun masih terdapat sebagian kecil karyawan yang memberikan

jawaban Tidak Setuju dan Kurang Setuju yang mengindikasikan adanya ruang untuk peningkatan lebih lanjut.

Tabel 4. 5 Distribusi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi

Item	STS(1)	TS(2)	KS(3)	S(4)	SS(5)	Mean	Kategori
X2.1	0	1	3	44	22	4.243	Sangat Tinggi
X2.2	0	1	7	38	24	4.214	Tinggi
X2.3	0	1	2	42	25	4.300	Sangat Tinggi
X2.4	0	0	6	34	30	4.343	Sangat Tinggi
X2.5	0	2	6	35	27	4.243	Sangat Tinggi
Mean Variabel						21.343	Sangat Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, seluruh butir pernyataan pada variabel Budaya Organisasi memiliki nilai rata-rata yang berada pada rentang 4.214 hingga 4.343, yang sebagian besar masuk dalam kategori sangat tinggi, kecuali item X2.2 yang berada pada kategori tinggi. Tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju (skor 1) pada seluruh item, dan jawaban Setuju (skor 4) serta Sangat Setuju (skor 5) sangat mendominasi seluruh butir pernyataan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara mempersepsikan budaya organisasi yang diterapkan sudah sangat baik, yang tercermin dari tingginya rasa keterlibatan, konsistensi nilai, kemampuan adaptasi, serta kejelasan misi organisasi yang dirasakan oleh karyawan.

Tabel 4. 6 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan

Item	STS(1)	TS(2)	KS(3)	S(4)	SS(5)	Mean	Kategori
Y1	0	1	7	36	26	4.243	Sangat Tinggi
Y2	0	0	12	37	21	4.129	Tinggi
Y3	0	1	6	37	26	4.286	Sangat Tinggi
Y4	0	1	7	36	26	4.243	Sangat Tinggi
Y5	0	0	10	34	26	4.229	Sangat Tinggi
Mean Variabel						21.129	Sangat Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas, seluruh butir pernyataan pada variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai rata-rata yang berada pada rentang 4.129 hingga 4.286, yang sebagian besar masuk dalam kategori sangat tinggi, kecuali item Y2

yang berada pada kategori tinggi. Tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju (skor 1) pada seluruh item, dan jawaban Setuju (skor 4) mendominasi hampir seluruh butir pernyataan. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara memiliki tingkat kinerja yang sangat baik, yang tercermin dari tingginya kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama tim, pengembangan diri, dan pencapaian tujuan yang dirasakan oleh para responden.

4.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak. Uji ini dilakukan agar dapat memastikan bahwa interval kepercayaan koefisien regresi akurat. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.* Hasil uji normalitas dpat dilihat pada Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4. 7 Hasil Uji Normalitas

Keterangan	Hasil
N	70
Test Statistic	0.073
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.200
Kesimpulan	Data Berdistribusi Normal

Sumber: Olah Data SPSS 26.00

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas, hasil uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig.* (2-*tailed*) sebesar 0.200, yang lebih besar dari taraf signifikansi 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data residual dalam penelitian ini berdistribusi normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas, sehingga pengujian dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

4.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna antar variabel independen dalam model regresi. Hasil multikolinearitas digunakan untuk memastikan bahwa setiap variabel independen memiliki kontribusi yang unik dan independen terhadap variabel dependen. Hasil uji multikolinearitas disajikan pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4. 8 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.646	1.548	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Budaya Organisasi (X2)	0.646	1.548	Tidak Terjadi Multikolinearitas

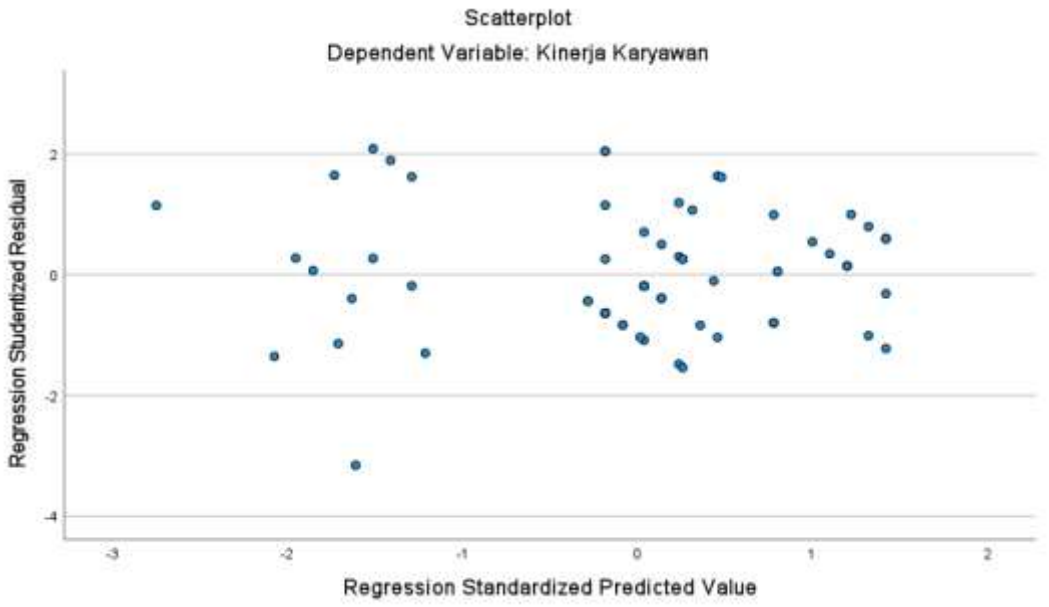
Sumber: Olah Data SPSS 26.00

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas, diketahui bahwa kedua variabel independen yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi masing-masing memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0.646 yang lebih besar dari 0.10, serta nilai VIF sebesar 1.548 yang lebih kecil dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi penelitian ini, sehingga model regresi layak untuk digunakan dan pengujian dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

4.3.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Hasil uji heterokedastisitas digunakan untuk menentukan apakah standar error dari koefisien regresi dapat digunakan untuk uji hipotesis. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan uji *Scatterplot*, yaitu dengan meregresikan nilai

absolut residual terhadap variabel independen. Hasil uji *Scatterplot* dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut.



Gambar 4.1 Hasil Uji Scatterplot

4.4 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y).

Hasil analisis regresi linear berganda disajikan pada Tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9 Analisis Regresi Berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta	t hitung	Sig.
(Constant)	6.179	1.332		4.638	<0.001
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.501	0.044	0.766	11.413	<0.001
Budaya Organisasi (X2)	0.225	0.077	0.196	2.925	0.005

Sumber: Olah Data SPSS 26.00

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 6.179 + 0.501\ X1 + 0.225\ X2$$

Persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

a. Konstanta: 6.179 Nilai konstanta sebesar 6.179 menunjukkan bahwa apabila variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Budaya Organisasi (X2) bernilai nol atau tidak ada, maka Kinerja Karyawan (Y) pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara akan bernilai sebesar 6.179. Artinya, secara alamiah kinerja karyawan tetap memiliki nilai dasar meskipun tanpa adanya pengaruh dari kedua variabel independen tersebut.
b. Koefisien Regresi Kepemimpinan Transformasional: 0.501 Nilai koefisien regresi Kepemimpinan Transformasional sebesar 0.501 bernilai positif, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.501 dengan asumsi variabel Budaya Organisasi (X2) dianggap konstan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
c. Koefisien Regresi Budaya Organisasi: 0.225 Nilai koefisien regresi Budaya Organisasi sebesar 0.225 bernilai positif, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel Budaya Organisasi (X2), maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.225 dengan asumsi variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dianggap konstan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan,

maka semakin tinggi pula kinerja karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

4.5 Uji Hipotesis

4.5.1 Uji -T

Uji parsial atau uji-t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Adapun hasil uji t pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10 Hasil Uji-t

Variabel	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	<0.001	H1 Diterima
Budaya Organisasi (X2)	0.005	H2 Diterima

Sumber: Olah Data SPSS 26.00

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas, dapat diinterpretasikan hasil uji parsial sebagai berikut. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) memperoleh nilai Sig. sebesar <0.001 yang lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian, H1 diterima, yang berarti Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Selanjutnya, variabel Budaya Organisasi (X2) memperoleh nilai Sig. sebesar 0.005 yang lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian, H2 diterima, yang berarti Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

4.5.2 Uji -F

Uji simultan (uji F) digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hasil pengolahn data uji F dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11 Hasil Uji F

Model	F hitung	F table	Sig.	Keterangan
Regression	138.163	3.134	<0.001	H3 Diterima

Sumber: Olah Data SPSS 26.00

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, diperoleh nilai F hitung sebesar 138.163 yang lebih besar dari F tabel sebesar 3.134, dengan nilai Sig. sebesar <0.001 yang lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian, H3 diterima, yang berarti Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

4.6 Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, di mana semakin mendekati 1 menunjukkan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 4.12 dibawah ini.

Tabel 4.12 Hasil Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.897	0.805	0.799	1.13187

Sumber: Olah Data SPSS 26.00

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, diperoleh nilai R sebesar 0.897 yang menunjukkan bahwa tingkat hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) berada dalam kategori sangat kuat. Nilai R Square (R^2) sebesar 0.805 menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi mampu menjelaskan sebesar 80.5% variasi yang terjadi pada variabel

Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya sebesar 19.5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti motivasi kerja, disiplin kerja, kompensasi, dan faktor lainnya. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.799 mengkonfirmasi bahwa model regresi dalam penelitian ini memiliki daya prediksi yang sangat baik.

4.7 Pembahasan

4.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

Berdasarkan hasil uji parsial (uji T) yang telah dilakukan, diperoleh nilai Sig. sebesar <0.001 yang lebih kecil dari 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, maka semakin tinggi pula kinerja karyawannya. Pemimpin transformasional yang mampu memberikan visi yang jelas, menginspirasi, memotivasi, serta memberikan perhatian secara individual kepada karyawan akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan melampaui ekspektasi yang telah ditetapkan ((Sitanggang & Safrin, 2024).

Secara teoretis, Bass & Avolio (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja melalui empat dimensi utama yang dikenal dengan istilah "4I", yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian secara individual). Keempat dimensi ini

secara sinergis membentuk iklim kerja yang kondusif, di mana karyawan tidak hanya termotivasi untuk memenuhi standar kinerja minimum, tetapi juga terdorong untuk memberikan kontribusi yang melampaui ekspektasi organisasi., penerapan keempat dimensi tersebut pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara tercermin dari tingginya persepsi responden terhadap seluruh item pernyataan variabel kepemimpinan transformasional yang rata-ratanya berada pada kategori tinggi, mengindikasikan bahwa pimpinan telah mampu menjalankan peran transformasionalnya dengan baik.

Temuan ini didukung oleh data analisis deskriptif yang menunjukkan tingginya persepsi responden terhadap kedua variabel. Variabel kepemimpinan transformasional (X1) memiliki rerata sebesar 20.229 dengan kategori "Tinggi". Distribusi jawaban menunjukkan konsentrasi pada kategori "Setuju" dan "Sangat Setuju" di semua item dengan rerata berkisar 3.98-4.10, sementara responden yang memilih kategori negatif sangat minimal. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Variabel kinerja karyawan (Y) menunjukkan rerata yang lebih tinggi, yaitu 21.129 dengan kategori "Sangat Tinggi". Pola distribusi juga menunjukkan dominasi kategori "Setuju" dan "Sangat Setuju" dengan rerata berkisar 4.12-4.28. Tingginya kedua nilai rerata dan konsistensi responden dalam memberikan respons positif mendukung hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kejelasan misi organisasi dalam penelitian ini.

Hal ini sejalan dengan pendapat Daeli et al. (2024) yang mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada

menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka dan melakukan lebih dari yang mereka kira mampu. Ketika pemimpin mampu mengaktualisasikan peran tersebut secara nyata dalam lingkungan kerja, karyawan terdorong untuk meningkatkan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama, pengembangan diri, serta pencapaian tujuan organisasi sebagaimana indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2013). Lebih lanjut, Daeli et al. (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan moralitas dan motivasi satu sama lain. Proses timbal balik inilah yang menjadi kunci peningkatan kinerja di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, di mana pimpinan yang aktif memberikan arahan, inspirasi, dan perhatian individual akan menciptakan respons positif dari karyawan berupa peningkatan semangat dan etos kerja. Hal ini juga diperkuat oleh Hasibuan & Bayzura (2021) yang menyatakan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, bawahan merasa dipercaya, dihargai, berdedikasi, dan dihormati oleh atasannya sehingga termotivasi untuk mencapai lebih dari apa yang biasanya mereka lakukan dan harapkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sitanggang & Safrin (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirtauli Kota Pematang Siantar, di mana pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan arahan yang jelas terbukti mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Hasil ini juga diperkuat oleh penelitian Asmara et al. (2023) yang menemukan hal serupa pada Perumda Air Minum Tugu

Tirta Kota Malang, bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong karyawan untuk terus berkembang demi pencapaian tujuan organisasi.

Temuan ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Victor & Kasmari (2024) pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa pemimpin yang karismatik dan inspiratif mampu menciptakan keterikatan karyawan yang lebih kuat dengan organisasi, sehingga mendorong tercapainya target kerja secara optimal. Lebih lanjut, (Fauzan et al., 2023) dalam penelitiannya pada PDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas turut mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan stimulasi intelektual kepada bawahannya terbukti mampu mendorong semangat kerja karyawan secara berkelanjutan. Konsistensi temuan dari berbagai penelitian pada organisasi sejenis khususnya perusahaan daerah penyedia air minum semakin memperkuat kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor determinan utama yang secara konsisten berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan pada organisasi pelayanan publik.

4.7.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

Berdasarkan hasil uji parsial (uji T) yang telah dilakukan, diperoleh Sig. sebesar 0.005 yang lebih kecil dari 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada

PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, maka semakin tinggi pula kinerja karyawannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Tanjung et al. (2025) yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem kepercayaan dan nilai-nilai bersama dalam suatu kelompok yang memengaruhi bagaimana anggota memandang, berpikir, dan menanggapi lingkungan sekitar mereka. Ketika nilai-nilai dan kepercayaan tersebut telah tertanam kuat dalam diri setiap karyawan, maka perilaku kerja yang positif akan terbentuk secara alami, yang pada akhirnya tercermin dalam peningkatan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama, pengembangan diri, serta pencapaian tujuan organisasi (Hutasuhut et al., 2024).

Hasil ini di dukung oleh hasil deskripitf yang menunjukkan pada variabel budaya organisasi (X2) memiliki rerata sebesar 21.34 dengan kategori "Sangat Tinggi". Distribusi jawaban responden menunjukkan konsentrasi yang kuat pada kategori "Setuju" dan "Sangat Setuju" di semua item dengan rerata berkisar 4.21-4.34. Dibandingkan dengan kinerja karyawan (Y) yang memiliki rerata 21.12, nilai rerata budaya organisasi (21.343) menunjukkan persepsi yang hampir setara tingginya. Hal ini mengkonfirmasi bahwa budaya organisasi yang kuat berkaitan erat dengan kinerja karyawan.

Hutasuhut et al. (2024) menegaskan bahwa jika budaya organisasi dalam suatu organisasi berjalan dan berkembang dengan kuat dan baik, maka dapat memengaruhi kinerja dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Pernyataan ini relevan dengan kondisi yang ditemukan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, di mana budaya organisasi yang diterapkan secara

konsisten terbukti mampu mendorong karyawan untuk bekerja sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi. Hal ini juga didukung oleh pendapat Hasanah et al. (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi melalui pola kepercayaan, simbol, ritual, dan mitos yang berkembang dari waktu ke waktu, sehingga seluruh anggota organisasi memiliki kesamaan arah dan tujuan dalam bekerja.

Fitria, (2024) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi sebagai cara yang dianggap benar dalam memersepsi, berpikir, dan merasakan sesuatu dalam menghadapi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Ketika pola asumsi ini telah mengakar kuat dalam diri karyawan, maka perilaku kerja yang selaras dengan tujuan organisasi akan terbentuk secara otomatis tanpa memerlukan pengawasan yang ketat. Kondisi inilah yang ditemukan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, di mana budaya organisasi yang dipersepsikan sangat tinggi oleh responden mencerminkan bahwa nilai-nilai, norma, dan keyakinan bersama telah terinternalisasi dengan baik oleh para karyawan, sehingga mendorong terciptanya perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil.

Sabrinasyah et al., (2024) juga menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat berfungsi sebagai kontrol sosial yang membentuk sikap dan perilaku karyawan, sehingga karyawan akan menjadikan nilai-nilai organisasi sebagai pedoman dalam setiap tindakan dan keputusan kerja mereka. Kontrol sosial yang bersifat internalistik ini terbukti lebih efektif dibandingkan kontrol formal berbasis aturan semata, karena bersumber dari kesadaran dan keyakinan karyawan

itu sendiri. Hal ini didukung oleh hasil distribusi jawaban responden pada variabel budaya organisasi yang menunjukkan tidak ada satu pun responden yang memilih Sangat Tidak Setuju, dengan jawaban Setuju dan Sangat Setuju mendominasi seluruh item pernyataan, yang mengindikasikan tingginya keselarasan nilai antara karyawan dengan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Regina & Tjiptodjojo, 2026) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan aparatur sipil negara (ASN), di mana semakin baik budaya organisasi yang diterapkan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Selain itu, hasil ini juga diperkuat oleh penelitian Asmara et al. (2023) pada Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan stabilitas dan konsistensi perilaku karyawan dalam bekerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Hasil penelitian ini turut didukung oleh temuan Sabrinasyah et al. (2024) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu membentuk perilaku kerja yang konsisten, disiplin, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama. Senada dengan itu, (Regina & Tjiptodjojo, 2026) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan (*employee engagement*), yang berarti budaya organisasi yang positif tidak hanya membentuk perilaku kerja secara langsung, tetapi juga meningkatkan keterlibatan emosional karyawan

terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara menyeluruh. Relevansi temuan-temuan tersebut dengan kondisi PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara semakin mengukuhkan kesimpulan bahwa budaya organisasi yang kuat merupakan aset strategis yang berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

4.7.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

Berdasarkan hasil uji simultan (uji F) yang telah dilakukan, diperoleh nilai Sig. sebesar <0.001 yang lebih kecil dari 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi antara kepemimpinan transformasional yang kuat dan budaya organisasi yang baik secara bersama-sama mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan dalam kerangka konseptual penelitian ini, bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan dan semakin kuat budaya organisasi yang dibangun, maka semakin tinggi dan semakin baik kinerja karyawan yang dihasilkan. Optimalnya kedua variabel ini secara bersamaan, akan menciptakan lingkungan kerja yang sangat efektif, di mana pemimpin mengarahkan perubahan sementara budaya organisasi berperan menjaga stabilitas serta konsistensi perilaku karyawan dalam bekerja.

Pengaruh simultan ini dapat dipahami melalui keterkaitan antara peran pemimpin transformasional dan fungsi budaya organisasi dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Jufrizen & Lubis (2020) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam mencapai tujuan organisasi. Upaya ekstra yang dimunculkan oleh dorongan kepemimpinan ini akan semakin diperkuat apabila didukung oleh budaya organisasi yang solid. Sebagaimana dinyatakan oleh Yayan & Arifudin (2020), budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota dan membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya, sehingga ketika nilai-nilai bersama ini tertanam kuat dalam diri karyawan, maka dorongan dari pemimpin transformasional akan semakin mudah diterima dan diimplementasikan dalam perilaku kerja sehari-hari.

Perspektif teoretis lain yang mendukung pengaruh simultan ini adalah teori sistem (*systems theory*) dalam manajemen sumber daya manusia, yang memandang organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai subsistem yang saling berinteraksi dan memengaruhi satu sama lain. Dalam kerangka teori ini, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dipandang sebagai dua subsistem yang tidak dapat dipisahkan; kepemimpinan transformasional berperan sebagai penggerak perubahan (*change agent*) yang mengarahkan organisasi menuju tujuan yang lebih tinggi, sementara budaya organisasi berfungsi sebagai fondasi nilai yang memberikan stabilitas, konsistensi, dan arah bagi seluruh perilaku karyawan dalam mencapai tujuan tersebut (Daeli et al., 2024). Ketika kedua subsistem ini berfungsi secara sinergis, seperti yang terjadi di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, maka kapasitas organisasi dalam mendorong

kinerja karyawan akan meningkat secara eksponensial, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai R^2 sebesar 0.805 yang mengindikasikan kemampuan penjelasan kedua variabel terhadap variasi kinerja karyawan yang sangat tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Asmara et al. (2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. Hal ini membuktikan bahwa pada organisasi yang bergerak di bidang pelayanan publik penyediaan air minum, penerapan kepemimpinan transformasional yang didukung dengan budaya organisasi yang kuat merupakan kombinasi yang efektif dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Sejalan dengan hal tersebut, Victor & Kasmari (2024) dalam penelitiannya pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menekankan bahwa kombinasi antara pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan arah yang jelas dengan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan inovasi merupakan kombinasi yang paling efektif dalam mendorong kinerja karyawan pada organisasi sektor publik. Hal ini juga diperkuat oleh temuan (Sabrinasyah et al., 2024) yang menyimpulkan bahwa pengaruh simultan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh masing-masing variabel secara parsial, yang mengindikasikan adanya efek sinergi (*synergistic effect*) yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Temuan ini secara empiris membuktikan bahwa investasi

organisasi dalam pengembangan kepemimpinan transformasional akan memberikan hasil yang jauh lebih optimal apabila dibarengi dengan penguatan budaya organisasi yang positif, dan sebaliknya, penguatan budaya organisasi akan lebih efektif mendorong kinerja ketika dipimpin oleh pemimpin yang transformasional.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
b. Budaya Organisasi berpengaruh positif secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
c. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

a. Bagi PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

1. Disarankan untuk terus mengembangkan dan memperkuat penerapan gaya kepemimpinan transformasional di seluruh lini organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui program pelatihan kepemimpinan (*leadership training*) yang terstruktur bagi para pimpinan di setiap divisi, khususnya dalam hal membangun kemampuan komunikasi visi,

pemberian motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada bawahan.

2. Pihak manajemen disarankan untuk terus memperkuat budaya organisasi yang sudah ada dengan menciptakan program-program yang mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam pengambilan keputusan, memperjelas nilai-nilai inti organisasi kepada seluruh karyawan, serta membangun sistem penghargaan (*reward system*) yang adil dan transparan agar karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, sehingga pada akhirnya kinerja karyawan dapat terus meningkat secara berkelanjutan.

b. Bagi Karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

1. Karyawan disarankan untuk senantiasa bersikap terbuka terhadap arahan dan inspirasi yang diberikan oleh pimpinan, serta aktif memanfaatkan setiap kesempatan pengembangan diri yang disediakan oleh organisasi.
2. Karyawan juga disarankan untuk lebih menginternalisasi nilai-nilai budaya organisasi yang telah ditetapkan sebagai pedoman perilaku dalam bekerja, sehingga tercipta keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel-variabel lain yang diduga turut memengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi kerja, disiplin kerja, kompensasi, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi.

2. Disarankan untuk memperluas cakupan populasi dan sampel penelitian, serta dapat mempertimbangkan penggunaan metode penelitian yang berbeda guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan pada organisasi pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

Aditiya, N. Y., Evani, E. S., & Maghfiroh, S. (2023). Konsep Uji Asumsi Klasik Pada Regresi Linier Berganda. *Jurnal Riset Akuntansi Soedirman*, *2*(2), 102–110. https://doi.org/10.32424/1.jras.2023.2.2.10792

Alasyari, A. R., Ajid, M., Irpan, O. N., Alkhowas, S., & Sofrotun. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasaan Kerja Karyawan. *Jurnal Syntax Transformation*, *4*(1), 117–124. https://doi.org/10.46799/jst.v2i6.298

Anuraga, G., Indrasetianingsih, A., & Athoillah, M. (2021). Pelatihan Pengujian Hipotesis Statistika Dasar Dengan Software R. *03*(02), 327–334.

Apriani, A., & Siregar, S. (2022). Analisis Sistem Akuntansi Pengeluaran Kas Atas Biaya Perjalanan Dinas dI PDAM Tirtanadi Kantor Pusat Provinsi Sumatera Utara. *VISA: Journal of Vision and Ideas*, *3*(2), 178–196. https://doi.org/10.47467/visa.v3i2.1555

Asmara, G. Y., Handoko, Y., & Maskan, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Pengetahuan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. *12*(5), 2900–2913.

Astuti, D., Kristiyanti, L. S., & Akbar, I. R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Smec Denka Indonesia. *Journal of Research and Publication Innovation*, *1*(1), 70–82.

Bass, B. M., & Ringgio, R. E. (2006). *Transformasional Leadership* (2nd Edition). Lawrence Erlbaum Associates.

Bhastary, M. D. (2020). Pengaruh Etika Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *3*(September), 160–170.

Burhanudin, D. (2023). Bagaimana Melakukan Penilaian Kinerja Pegawai. *Gagasan Dan Kiat Koperasi & UMKM Berkinerja*, 17–26.

Daeli, H. P. D., Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Prihatni, A., & Gunawan, L. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan. *Jurnal Tadbir Peradaban*, *4*(2), 404–419.

Denison, D. R., & Neale, W. S. (1997). *Denison Organizational Culture Survey Facilitator Guide*. 1–104.

Fauzan, A., Tupti, Z., & Pasaribu, F. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jesya*, *6*(1), 517–534. https://doi.org/10.36778/JESYA.V6I1.978

Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, *4*(1), 134–151. https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i1.172

Fitria. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Jam Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tani Prima Makmur Lerehoma, Kec. Anggaberi, Kab. Konawe. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, *4*(1).

Forester, B. J., Idris, A., Khater, A., Afgani, M. W., Isnaini, M., Islam, U., Raden, N., & Palembang, F. (2024). Penelitian kuantitatif: uji realibilitas. *Pendidikan Ilmu*, *4*(3), 1812–1820.

Hasanah, J., Zainal Alim, M., Febriansyah, V., & Isa Anshori, M. (2023). Organisational culture and transformational leadership: A systematic literature review. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, *1*(4), 248–261.

Hasibuan, J. S., & Bayzura, N. (2021). *The Effect of Transformational Leadership , Compensation and Motivation on Employee Performance at PT Asam Jawa Medan*. *4*(2), 584–591.

Hasnah, F., & Asyari, D. P. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit : Systematic Review. *JUKEJ : Jurnal Kesehatan Jompa*, *1*(1), 89–97. https://doi.org/10.55784/jkj.vol1.iss1.209

Hendrawan, A. K., & Hendrawan, A. (2020). Gambaran Tingkat Pengetahuan Nelayan tentang Kesehatan dan Keselamatan Kerja. *Saintara: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Maritim*, *5*(1), 26–32. https://doi.org/10.52475/saintara.v5i1.90

Hutasuhut, M. D., Pasaribu, F., & Khair, H. (2024). *Proceeding 2 nd Medan International Economics and Business The Influence Of Leadership Style And Culture On Employee Performance Through Motivation At The Regional Inspectorate Office Of Mandailing Proceeding 2 nd Medan International Economics and Business*. *2*(1), 763–771.

Irrawati, M. D., & Mukaramah, M. (2024). Implementasi Metode Regresi Linear Berganda untuk Mengatasi Pelanggaran Asumsi Klasik. *Studi Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, *3*(2), 83–94. https://doi.org/10.35912/sakman.v3i2.2743

Ishiqa Ramadhan Putri, & Yusuf, N. F. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, *18*(1), 143–154. https://doi.org/10.52316/jap.v18i1.82

Jufrizen, & Lubis, A. S. P. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating*. *3*(1), 41–59.

Lesmana, M. T., Au Raja Rahman Batubara, Alfianita, Simatupang, M. P., & Nasution, M. I. (2023). Kinerja Karyawan : Pendekatan Kepemimpinan Transformasional Dan Kerjasama Tim Dimediasi Kepuasan Kerja. *24*(1), 64–79.

Lidya, V., Pasaribu, D., & Kotler, S. (2022). Keputusan Pembelian Sepeda Motor TVS *The Influence of Brand Image and Product Quality on TVS Motorcycle Purchase Decision*. 37–49. https://doi.org/10.30813/bmj.v18i1.2829

Maulidiyah, N. N., & Roifah, T. N. N. A. (2021). Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Alternatif Peningkatan Kinerja Karyawan *Nailin Nikmatul Maulidiyah 1 Tri Nadhirotur Roifah 2 Nuruddin Armanto 3*. *2*(1), 41–48.

Mendur, M. E. M. r, Tawas, H. N., & Arie, F. V. (2021). the Effect of Price Perception, Product Quality and Store Atmosphere on Purchasing Decisions At Immanuel Sonder Stores. *Jurnal EMBA*, *9*(3), 1077–1086.

Mushofa, M., Hermina, D., & Huda, N. (2024). Memahami Populasi dan Sampel: Pilar Utama dalam Penelitian Kuantitatif. *Jurnal Syntax Admiration*, *5*(12), 5937–5948. https://doi.org/10.46799/jsa.v5i12.1992

Nasution, M. I., Akbar, M. A., Afrilian, N., & Pratiwi, Y. (2023). Peran Kepemimpinan Demokratis dan Dukungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimedasi Motivasi kerja. *6*(2).

Numberi, G. M., Noch, M. Y., & Suratini, S. (2024). Pengaruh Pelatihan, Budaya Organsiasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, *7*(3), 273–291. https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i3.896

Nurhasanah, Jufrizen, & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, *5*(1), 245–261. https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618

Rakhma, M. T., F, S. N. N., Z, M. F., & Yulianita, N. (2022). *Gaya Kepemimpinan Dalam Dilema Etis : Tinjauan Literatur Gaya Komunikasi Kepemimpinan Leadership Styles In Ethical Dilemmas : Literature Review On Leadership Communication Style*. *6*(1), 41-57.

Regina, N., & Tjiptodjojo, K. I. (2026). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterlibatan Karyawan pada Klinik Swasta di Provinsi Indonesia Timur. *Jurnal Ilmu Multidispilin*, *5*(1). https://doi.org/10.38035/jim.v5i1

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). pearson Education.

Romdona, S., Junista, S. S., & Gunawan, A. (2024). Teknik Pengumpulan Data: Observasi, Wawancara Dan Kuesioner. *Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi Dan Politik Vol.*, *3*(1), 39–47.

Rosita, E., Hidayat, W., & Yuliani, W. (2021). Uji Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner Perilaku Prososial. *FOKUS (Kajian Bimbingan & Konseling Dalam Pendidikan)*, *4*(4), 279. https://doi.org/10.22460/fokus.v4i4.7413

Sabrinasyah, A. L., Syukri, M., Nst, A., Daim Harahap, R., Perbankan, P., Fakultas, S., Dan, E., & Islam, B. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bsi Kcp Medan Adam Malik. *Jurnal Media Informatika*, *5*(3), 193–200. https://ejournal.sisfokomtek.org/index.php/jumin/article/view/3944

Septiadi, M. D., Marnisah, L., & Handayani, S. (2020). *Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Brawijaya Utama Palembang*. *1*(1), 38–44.

Simangunsong, E., Kristina, M. H., & Bangun, K. (2025). Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kopdit Cu Pardomuan Pakkat. *4*(1), 13–25.

Siregar, M., Alfani, N. A., Hasibuan, M. H., & ... (2019). The Effect Of Organizational Climate And Leadership Style On Organizational Commitment And Employee Performance At PDAM Tirtanadi Sumatra Province. *Jurnal …*, *IX*, 1–13.

Sitanggang, J., & Safrin, F. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum Tirtauli Kota Pematang Siantar. *10*(November), 651–661.

Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. www.cvalfabeta.com

Susanti, I., & Saumi, F. (2022). Penerapan Metode Analisis Regresi Linear Berganda Untuk Mengatasi Masalah Multikolinearitas Pada Kasus Indeks Pembangunan Manusia (Ipm) Di Kabupaten Aceh Tamiang. *Gamma-Pi: Jurnal Matematika Dan Terapan*, *4*(2), 38–42.

Tambunan, D. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. *Bisman Info*, *12*(2), 41–50.

Tanjung, B. N., Khair, H., Lisawadi, F., & Kharomah, L. N. (2025). *The Effect Of Transformational Leadership And Organizational Culture On Police*

Performance Mediated By Job Satisfaction In Aceh Tamiang Resort Police. *13*(3), 2567–2580.

Tewal, B., Adolfina, Pandowo, M. Ch. H., & Tawas, H. N. (2017). *Perilaku Organisasi* (1st ed.). Cv. Patra Media Grafindo.

Valentine, S. R., Meglich, P. A., Robert L, M., & Jackson, J. H. (2020). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.

Widyacahyani, A., Herawati, J., & Subiyanto, E. D. (2020). *Dampak Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional Dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan*. *10*(1), 68–74.

Winahyu, P., & S, I. P. (2022). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan BUMDES Di Kabupaten Jember. *08*(01), 1–11.

Yayan, S., & Arifudin, O. (2020). JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, *4*(2), 73–87.

LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian

Kepemimpinan Transformasional							
Indikator	**No**	**Pernyataan**	**SS**	**S**	**N**	**TS**	**STS**
Individualized influence.	1	Pimpinan saya memiliki visi yang jelas dan dapat diimplementasikan.					
Inspirational motivation.	2	Pimpinan saya dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.					
Intellectual stimulation.	3	Pimpinan saya dapat merangsang ide-ide kreatif dan cara berpikir baru karyawan					
Individualized consideration.	4	Pimpinan saya dapat mengambil keputusan yang tepat dan berani dengan mepertimbangkan kebutuhan personal karyawan.					
	5	Pimpinan saya dapat menjadi mentor dan memberikan bimbingan langsung bagi karyawan.					
Budaya Organisasi							
Keterlibatan (*involvement*).	6	Saya merasa nyaman bekerja di organisasi ini karna selalu dilibatkan dalam berbagai kegiatan kerja					
Konsistensi (*consistency*).	7	Saya merasa dihargai karna organisasi ini konsisten dalam menerapkan system aturan dan kebijakan					
Adaptabilitas (*adaptability*).	8	Saya memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan guna merespon perubahan situasi organisasi					
	9	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini karna mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan					
Misi (*mission*)	10	Organisasi ini memiliki kode etik yang jelas dan ditegakkan untuk mendukung pecapaian visi organisasi					
Kinerja Karyawan							
Kualitas kerja (*quality of work*).	11	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien.					
Pencapaian tujuan (goal achievement).	12	Saya dapat mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.					

Pengembangan diri	13	Saya dapat meningkat kualitas kerja saya					
Kerja sama (*teamwork/interpersonal skills*).	14	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja yang baik.					
Pengembangan diri	15	Saya dapat mengembangkan kemampuan saya					

2. Tabulasi Data Demografi Responden

No Responden	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan	Lama Berkerja
1	Perempuan	41 - 50 tahun	Pegawai	> 15 tahun
2	Perempuan	18 - 30 tahun	Staff	< 5 tahun
3	Laki-laki	31 - 40 tahun	Pegawai	5 - 10 tahun
4	Laki-laki	18 - 30 tahun	Staff	< 5 tahun
5	Perempuan	18 - 30 tahun	Staff	< 5 tahun
6	Perempuan	41 - 50 tahun	Pegawai	11 - 15 tahun
7	Laki-laki	31 - 40 tahun	Pegawai	5 - 10 tahun
8	Perempuan	18 - 30 tahun	pegawai	< 5 tahun
9	Perempuan	18 - 30 tahun	Pegawai	5 - 10 tahun
10	Laki-laki	18 - 30 tahun	Staff	< 5 tahun
11	Laki-laki	31 - 40 tahun	Pegawai	5 - 10 tahun
12	Perempuan	> 50 tahun	Pegawai	> 15 tahun
13	Laki-laki	41 - 50 tahun	Pegawai	11 - 15 tahun
14	Laki-laki	41 - 50 tahun	Staff	11 - 15 tahun
15	Laki-laki	> 50 tahun	Kepala Bidang	> 15 tahun
16	Laki-laki	41 - 50 tahun	Staff	> 15 tahun
17	Laki-laki	41 - 50 tahun	Kabid	> 15 tahun
18	Laki-laki	> 50 tahun	Staff	11 - 15 tahun
19	Laki-laki	41 - 50 tahun	Manager	> 15 tahun
20	Perempuan	18 - 30 tahun	Manager	5 - 10 tahun
21	Laki-laki	41 - 50 tahun	Pegawai	> 15 tahun
22	Laki-laki	> 50 tahun	Kabag	> 15 tahun
23	Laki-laki	> 50 tahun	Manager	> 15 tahun
24	Laki-laki	> 50 tahun	Kepala Bidang	> 15 tahun
25	Laki-laki	31 - 40 tahun	Pegawai	11 - 15 tahun
26	Laki-laki	41 - 50 tahun	Staff	< 5 tahun
27	Perempuan	31 - 40 tahun	Staff	11 - 15 tahun

28	Laki-laki	31 - 40 tahun	Pegawai	5 - 10 tahun
29	Laki-laki	41 - 50 tahun	Staff	> 15 tahun
30	Laki-laki	18 - 30 tahun	Staff	< 5 tahun
31	Perempuan	31 - 40 tahun	Staff	5 - 10 tahun
32	Laki-laki	18 - 30 tahun	Staff	< 5 tahun
33	Laki-laki	41 - 50 tahun	Pegawai	< 5 tahun
34	Perempuan	41 - 50 tahun	Staff	> 15 tahun
35	Perempuan	18 - 30 tahun	Pegawai	< 5 tahun
36	Perempuan	31 - 40 tahun	Staff	5 - 10 tahun
37	Laki-laki	31 - 40 tahun	Staff	> 15 tahun
38	Perempuan	41 - 50 tahun	Staff	11 - 15 tahun
39	Perempuan	18 - 30 tahun	Staff	< 5 tahun
40	Perempuan	31 - 40 tahun	Staff	11 - 15 tahun
41	Laki-laki	18 - 30 tahun	Pegawai	< 5 tahun
42	Laki-laki	18 - 30 tahun	Staff	< 5 tahun
43	Laki-laki	31 - 40 tahun	Staff	< 5 tahun
44	Laki-laki	18 - 30 tahun	Staff	< 5 tahun
45	Laki-laki	31 - 40 tahun	Pegawai	11 - 15 tahun
46	Laki-laki	31 - 40 tahun	Pegawai	11 - 15 tahun
47	Perempuan	18 - 30 tahun	Staff	< 5 tahun
48	Laki-laki	31 - 40 tahun	Pegawai	< 5 tahun
49	Laki-laki	41 - 50 tahun	Kadiv	> 15 tahun
50	Laki-laki	41 - 50 tahun	Staff	11 - 15 tahun
51	Laki-laki	31 - 40 tahun	Staff	5 - 10 tahun
52	Perempuan	18 - 30 tahun	Pegawai	< 5 tahun
53	Laki-laki	18 - 30 tahun	Pegawai	5 - 10 tahun
54	Perempuan	31 - 40 tahun	Staff	5 - 10 tahun
55	Perempuan	31 - 40 tahun	Staff	11 - 15 tahun
56	Laki - Laki	31 - 40 tahun	Staff	> 15 tahun
57	Laki - Laki	18 - 30 tahun	Pegawai	< 5 tahun
58	Laki - Laki	18 - 30 tahun	Pegawai	5 - 10 tahun
59	Laki - Laki	31 - 40 tahun	Pegawai	> 15 tahun
60	Laki - Laki	31 - 40 tahun	Staff	11 - 15 tahun
61	Laki - Laki	31 - 40 tahun	Staff	< 5 tahun
62	Perempuan	41 - 50 tahun	Staff	11 - 15 tahun
63	Perempuan	31 - 40 tahun	Staff	< 5 tahun
64	Perempuan	31 - 40 tahun	Pegawai	< 5 tahun
65	Perempuan	18 - 30 tahun	Staff	< 5 tahun
66	Perempuan	18 - 30 tahun	Staff	< 5 tahun
67	Perempuan	18 - 30 tahun	Staff	< 5 tahun

68	Laki - Laki	31 - 40 tahun	Staff	5 - 10 tahun
69	Perempuan	31 - 40 tahun	Pegawai	5 - 10 tahun
70	Perempuan	18 - 30 tahun	Staff	< 5 tahun

3. Rekapitulasi Jawaban Responden

x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	y1	y2	y3	y4	y5
5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5
5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5
4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	5	4
4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5
3	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	5	4
4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5
5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	3	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4

x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	y1	y2	y3	y4	y5
4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
3	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5
4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5
5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
3	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	3	5	4	5
5	4	3	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	3	5
4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5
3	3	3	3	3	5	5	5	3	2	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	5	5	5	3	2	4	3	4	4	3
2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3
3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	2	3
3	3	2	2	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3
2	2	3	2	2	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3
2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
3	3	3	3	2	5	5	5	5	3	4	3	4	3	3
2	2	2	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3
3	3	3	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4

4. Uji Validitas

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	Kepemimpinan Transformasional
x1.1	Pearson Correlation	1	.774**	.741**	.698**	.692**	.886**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	70	70	70	70	70	70
x1.2	Pearson Correlation	.774**	1	.733**	.722**	.736**	.898**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	70	70	70	70	70	70
x1.3	Pearson Correlation	.741**	.733**	1	.678**	.709**	.875**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	70	70	70	70	70	70
x1.4	Pearson Correlation	.698**	.722**	.678**	1	.751**	.876**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	70	70	70	70	70	70
x1.5	Pearson Correlation	.692**	.736**	.709**	.751**	1	.877**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	70	70	70	70	70	70
Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	.886**	.898**	.875**	.876**	.877**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	70	70	70	70	70	70

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	Budaya Organisasi
x2.1	Pearson Correlation	1	.439**	.440**	.349**	.194	.693**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	.003	.108	<.001
	N	70	70	70	70	70	70
x2.2	Pearson Correlation	.439**	1	.589**	.197	.186	.707**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	.102	.124	<.001
	N	70	70	70	70	70	70
x2.3	Pearson Correlation	.440**	.589**	1	.374**	.096	.714**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		.001	.429	<.001
	N	70	70	70	70	70	70
x2.4	Pearson Correlation	.349**	.197	.374**	1	.443**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.003	.102	.001		<.001	<.001
	N	70	70	70	70	70	70
x2.5	Pearson Correlation	.194	.186	.096	.443**	1	.596**
	Sig. (2-tailed)	.108	.124	.429	<.001		<.001
	N	70	70	70	70	70	70
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.693**	.707**	.714**	.694**	.596**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	70	70	70	70	70	70

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	Kinerja Karyawan
y1	Pearson Correlation	1	.520**	.617**	.331**	.372**	.755**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	.005	.002	<.001
	N	70	70	70	70	70	70
y2	Pearson Correlation	.520**	1	.533**	.520**	.372**	.785**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	.002	<.001
	N	70	70	70	70	70	70
y3	Pearson Correlation	.617**	.533**	1	.379**	.426**	.776**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		.001	<.001	<.001
	N	70	70	70	70	70	70
y4	Pearson Correlation	.331**	.520**	.379**	1	.494**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.005	<.001	.001		<.001	<.001
	N	70	70	70	70	70	70
y5	Pearson Correlation	.372**	.372**	.426**	.494**	1	.712**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	<.001	<.001		<.001
	N	70	70	70	70	70	70
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.755**	.785**	.776**	.730**	.712**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	70	70	70	70	70	70

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5. Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.703	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	5

6. Hasil Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardized Residual
N			70
Normal Parameters[a,b]	Mean		.0000000
	Std. Deviation		1.11534323
Most Extreme Differences	Absolute		.073
	Positive		.073
	Negative		-.060
Test Statistic			.073
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]			.200[d]
Monte Carlo Sig. (2-tailed)[e]	Sig.		.457
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.444
		Upper Bound	.470

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

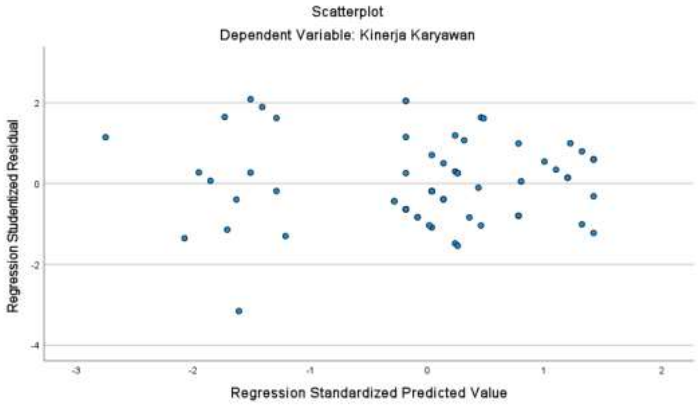
7. Hasil Multikolinearitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.179	1.332		4.638	.000		
	Kepemimpinan Transformasional	.501	.044	.766	11.413	.000	.646	1.548
	Budaya Organisasi	.225	.077	.196	2.925	.005	.646	1.548

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

8. Hasil Heterokedastisitas



9. Hasil Regresi Berganda & Uji t

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	6.179	1.332		4.638	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.501	.044	.766	11.413	.000
	Budaya Organisasi	.225	.077	.196	2.925	.005

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

10. Hasil Uji-F

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	354.008	2	177.004	138.163	.000[b]
	Residual	85.835	67	1.281		
	Total	439.843	69			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional

11. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.897[a]	.805	.799	1.13187

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan