

**ANALISIS PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN**

(Studi Pada Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero)

DAOP IV Semarang)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**IGA SWANDARU SIWI
12010111130104**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2015**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Iga Swandaru Siwi
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111130104
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN** (Studi Pada
Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero)
DAOP IV Semarang)
Dosen Pembimbing : Drs. H. Mudji Rahardjo, SU

Semarang, 18 Mei 2015

Dosen Pembimbing,

(Drs. H. Mudji Rahardjo, SU)
NIP. 19521207 197803 1 001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Iga Swandaru Siwi
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111130104
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT
Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP
IV Semarang)**

Dosen Penguji :

1. Drs H. Mudji Rahardjo, SU (.....)
2. Dra. Rini Nugraheni, MM (.....)
3. Ismi Darmastuti, S.E, M.Si (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Muhamad Ibnu Sina, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulisan lain, yang saya akui seolah-olah sebagian tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 18 Mei 2015

Yang membuat pernyataan,

(Iga Swandaru Siwi)
NIM:12010111130104

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“ Maka bersabarlah kamu,
karena sesungguhnya janji Allah itu benar”

- Surah Al-Mu'min : 55 -

“God always has something for you, a key for every
problem, a light for every shadow, a relief for every
sorrow and a plan for every tomorrow”

– *Unknown* –

Skripsi ini dipersembahkan untuk :

Ayahanda Bepi Heryadi

Ibunda Averilina Yuswanti

Mas Muhammad Cacuk Perdana Putra

ABSTRACT

Management of railway transportation not only focuses on services and income earned, but also the proper management of human resources. Human resources is an important factor in the success of a company achieve its goals. The success of a company is of course determined by the performance of its employees. Employee performance is strongly influenced by the role of the leader of the transformational leadership style within the company that can inspire employees and who can match its objectives with employee values. Compatibility of individual behavior with organizational culture that is applied to determine the individual's career in the future. The research is also based on the research gap found in previous research between Raed Awamleh (2005), Sapna Rijal (2010) and Ni Made Ria Satyawati & I Wayan Suartana (2014). The purpose of this research is to explain the effect of transformational leadership style and organizational culture on employee performance.

The data in this study were collected through a questionnaire distributed to 70 employees in PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang. Mechanical testing of the data used in this study include testing instrument, the classical assumption test, multiple linear regression analysis, test T-test, test F and test the coefficient of determination (R²) with the application of SPSS 17.0.

The results showed that transformational leadership style and organizational culture has a positive and significant impact on employee performance. This shows the variables of transformational leadership style and organizational culture capable of improving the performance of employees at PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang.

Keywords: transformational leadership style, organizational culture, employee performance.

ABSTRAK

Pengelolaan transportasi kereta api bukan hanya berfokus pada pelayanan dan laba yang didapatkan saja tetapi juga pengelolaan sumberdaya manusia yang tepat. Sumber daya manusia menjadi faktor penting kesuksesan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kesuksesan sebuah perusahaan tersebut tentunya ditentukan oleh kinerja karyawannya. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh peran pemimpin yakni gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan yang dapat menginspirasi karyawannya dan yang dapat mencocokkan tujuannya dengan nilai-nilai karyawan. Kecocokan perilaku individu dengan budaya organisasi yang diterapkan akan menentukan karier individu tersebut di masa yang akan datang. Penelitian ini juga didasarkan pada *research gap* yang ditemukan pada penelitian sebelumnya antara Raed Awamleh (2005), Sapna Rijal (2010) dan Ni Made Ria Satyawati & I Wayan Suartana (2014). Tujuan penelitian ini untuk menjelaskan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner pada 70 karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji instrumen, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji T-test, Uji F serta uji koefisien determinasi (R^2) dengan aplikasi SPSS 17.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang.

Kata kunci : gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja karyawan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat serta karunia yang telah diberikanNya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “**Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang**” sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Diponegoro.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari tanpa adanya doa, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak, penulisan skripsi ini tidak akan dapat terwujud. Oleh karena itu perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Drs. H. Mudji Rahardjo, SU selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan waktu, perhatian dan kesabaran dalam memberikan bimbingan dan pengarahan selama proses penyusunan skripsi ini.
3. Ibu Dra. Rini Nugraheni MM, selaku Dosen Wali yang telah memberikan pengarahan dan nasehat selama masa perkuliahan.
4. Seluruh jajaran Dosen pengajar, pegawai perpustakaan dan staf tata usaha Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang

yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.

5. Seluruh jajaran karyawan PT Kereta Api Inonesia (Persero) DAOP IV Semarang yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian dan menjadi responden serta memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan.
6. Seluruh jajaran karyawan Otoritas Jasa Keuangan Departemen Pengembangan Organisasi yang telah memberikan saya kesempatan untuk melaksanakan kegiatan magang, memberikan ilmu dan pengalaman.
7. Kedua orang tua tercinta, Bapak (Bepi Heryadi) dan Ibu (Averilina Yuswanti). Terimakasih atas kasih sayang, doa, nasehat, kesabaran dan semangat yang luar biasa.
8. Tante Nia, Mas Cacuk serta sepupu-sepupu ku Dinda dan Taufik yang telah memberikan semangat, motivasi, pengertian, doa, dukungannya.
9. Sahabatku di luar sana Ajeng, Uci, Rahma, Saha yang sangat setia menunggu, mendoakan dan mensupport.
10. Dini, Erska, Ricki yang selalu setia menemani suka dan duka dan saling mengingatkan. Sahabat – sahabatku Amel, Resty, Diana, Iza, Memey, Winda, Asya, Teja untuk kebersamaannya. Caca, Bibil, Noven, Nida, Niken, Bibah, Nida, Novan, Aurum, Dimas, Adit, Bayu, Nizam, Banabil, Amri, Reza, Dini, Reno pria-pria di ‘Double R’, Ka Panda, Mba Dissy dan semua teman – temanku yang mendukung .
11. Paduan Suara Mahasiswa UNDIP yang telah memberikan

pembelajaran organisasi dan kesempatan berkompetisi.

12. Forum For Indonesia Chapter Semarang atas pengalaman yang sangat inspiratif.
13. Tim II KKN Undip 2014 “Desa Gondang” Bela, Didi, Dekyan, Gok Tua, dan kawan kawan lainnya terimakasih sudah berbagi pengalaman, memberi semangat selama KKN dan semoga silaturahmi dapat terus terjaga.
14. Seluruh pihak-pihak yang terkait yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah banyak memberikan bantuan, semangat dan doa dalam penyusunan skripsi ini, maupun dalam kehidupan penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa datang. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 18 Mei 2015

Penulis

(Iga Swandaru Siwi)
12010111130104

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	vv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
1.3.1 Tujuan Penelitian	10
1.3.2 Manfaat Penelitian	11
1.4 Sistematika Penulisan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Landasan Teori	13
2.1.1 Kinerja Karyawan	13
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	13
2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	14
2.1.1.3 Konsep Kinerja Karyawan.....	15
2.1.2 Gaya Kepemimpinan	16
2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan	16
2.1.2.2 Kepemimpinan Transformasional	18
2.1.3 Budaya Organisasi	21
2.1.3.1 Munculnya Budaya Organisasi	21
2.1.3.2 Fungsi Budaya	22
2.1.3.3 Tipe Budaya Organisasi	22
2.1.3.4 Karakteristik Budaya	23
2.2 Hubungan Antar Variabel	24
2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	24
2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	25
2.3 Penelitian Terdahulu	26
2.4 Kerangka Pemikiran	28
2.5 Hipotesis	29

BAB III	METODE PENELITIAN	30
	3.1 Penelitian dan Definisi Operasional	30
	3.1.1 Variabel Penelitian	30
	3.1.2 Definisi Operasional Variabel	30
	3.1.3 Indikator Variabel	31
	3.2 Populasi dan Sampel	32
	3.2.1 Populasi	32
	3.2.2 Sampel	32
	3.3 Jenis Data dan Sumber Data	32
	3.4 Metode Pengumpulan Data	33
	3.5 Metode Analisis	34
	3.5.1 Analisis Kuantitatif	34
	3.5.2 Uji Instrumen	35
	3.5.2.1 Reliabilitas	35
	3.5.2.2 Validitas	35
	3.6 Metode Analisis Deskriptif	36
	3.7 Uji Asumsi Klasik	37
	3.7.1 Uji Multikolinearitas	37
	3.7.2 Uji Heteroskedastisitas	37
	3.7.3 Uji Normalitas	38
	3.8 Analisis Regresi Berganda	38
	3.9 Uji <i>Goodness of Fit</i>	39
	3.9.1 Uji Kelayakan Model (Uji F)	39
	3.9.2 Uji Parsial (Uji T)	40
	3.9.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	41
BAB IV	HASIL DAN ANALISIS	42
	4.1 Deskripsi Obyek Penelitian	42
	4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan	42
	4.2 Gambaran Umum Responden	46
	4.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	46
	4.2.2 Responden Berdasarkan Usia	47
	4.2.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	48
	4.2.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja	49
	4.3 Uji Instrumen	50
	4.3.1 Uji Reliabilitas	50
	4.3.2 Uji Validitas	50
	4.4 Gambaran Umum Jawaban Responden terhadap Variabel Penelitian	52
	4.4.1 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	52
	4.4.2 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	53
	4.4.3 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	55
	4.5 Uji Asumsi Klasik	56
	4.5.1 Uji Multikolinearitas	56

4.5.2 Uji Heteroskedastisitas	57
4.5.3 Uji Normalitas	58
4.6 Uji Regresi Linear Berganda	59
4.7 Uji <i>Goodness Of Fit</i>	61
4.7.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	61
4.7.2 Uji Signifikansi Parameter (Uji T)	61
4.8 Koefisien Determinasi (R^2)	63
4.9 Pembahasan	64
4.9.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	64
4.9.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	66
BAB V PENUTUP	68
5.1 Kesimpulan	68
5.2 Keterbatasan	69
5.3 Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	72
LAMPIRAN	75

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Penilaian Kinerja Karyawan PT KAI (Persero) DAOP IV Semarang 2
Tabel 2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu 26
Tabel 4.1	Data Responden Menurut Jenis Kelamin 46
Tabel 4.2	Data Responden Menurut Usia 47
Tabel 4.3	Data Responden Menurut Tingkat Pendidikan 48
Tabel 4.4	Data Responden Menurut Masa Kerja 49
Tabel 4.5	Hasil Uji Reliabilitas 50
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas 51
Tabel 4.7	Pernyataan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional 52
Tabel 4.8	Pernyataan Responden Mengenai Budaya Organisasi 54
Tabel 4.9	Pernyataan Responden Mengenai Kinerja Karyawan 55
Tabel 4.10	Hasil Uji Multikolinearitas 56
Tabel 4.11	Hasil Uji Regresi Linear Berganda 60
Tabel 4.12	Hasil Uji F 61
Tabel 4.13	Hasil Uji T 61
Tabel 4.14	Hasil Koefisien Determinasi 63

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi	21
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis	28
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT KAI (Persero) DAOP IV Semarang	43
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas	57
Gambar 4.3 Hasil Uji Normal P-Plot	58
Gambar 4.4 Hasil Uji Normal Histogram	59

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian	75
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian	76
Lampiran 3 Tabulasi Data Responden	82
Lampiran 4 Output Hasil SPSS 17.0	86
Lampiran 5 Surat Persetujuan Ijin Penelitian dari Perusahaan	91

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia transportasi kian membuka wawasan masyarakat luas tentang dunia transportasi umum. Hal ini ditandai dengan banyaknya masyarakat yang mulai menyoroti kinerja tenaga-tenaga transportasi dan mengkritisi berbagai aspek yang terdapat dalam pelayanan yang diberikan. Persaingan antar perusahaan yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk terus membenahi diri melalui pengembangan sumber daya yang maksimal. Perusahaan dituntut untuk mampu menghadapi tantangan baik dari dalam maupun luar untuk menjaga keberlangsungan hidupnya. Dalam hal ini kereta api sebagai salah satu media transportasi yang banyak dipilih masyarakat harus benar-benar menyadari akan pentingnya pelayanan terhadap penumpang yang bertumpu pada sumber daya manusia. Upaya untuk memelihara dan menjaga kepuasan konsumen pun senantiasa dilakukan oleh PT KAI. Secara umum pengelolaan sumber daya manusia dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, oleh sebab itu pembentukan sumber daya manusia yang handal merupakan suatu keharusan.

Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan selama periode tertentu dalam menyelesaikan pekerjaan (Sinambela, 2012). Kemudian faktor yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja seorang karyawan salah satunya adalah cara pemimpin dalam memimpin karyawannya. Tingkat pencapaian

karyawan dalam suatu perusahaan dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga dapat diketahui karyawan tersebut mumpuni atau tidak (Dessler, 1992). Setiap organisasi menginginkan setiap karyawannya melihat perbedaan pada saat menjadi karyawan baru dan pada saat sudah melakukan pekerjaan beberapa waktu tertentu, hal tersebut menunjukkan seorang karyawan belajar dengan apa yang dilakukan. Kinerja bukan hanya menjelaskan tentang hasil pekerjaan, melainkan juga menjelaskan tentang proses pekerjaan berlangsung. Karena proses akan menentukan hasil yang akan dicapai.

Kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh organisasi, seperti data berikut ini:

Tabel 1.1
Data Penilaian Kinerja Masinis PT Kereta Api Indonesia (Persero)
DAOP IV Semarang

Karyawan	Indikator Penilaian Kinerja					Rata-rata/ orang
	1. Integritas	2. Profesional	3. Orientasi Terhadap Keselamatan	4. Inovasi	5. Orientasi terhadap pelayanan	
1	17	17	17	17	17	17
2	18	17	18	17	17	17,4
3	17	16	17	17	16	16,6
4	17	18	17	16	17	17
5	17	16	17	17	17	16,8
6	17	18	16	14	17	16,4
7	15	16	16	16	15	15,6
8	18	17	18	18	19	18
9	17	19	17	17	19	17,8
10	18	17	17	17	19	17,6
11	17	18	18	18	18	17,8
12	17	17	17	16	17	16,8
13	17	17	17	17	16	16,8

Karyawan	Indikator Penilaian Kinerja					Rata-rata/ orang
	1. Integritas	2. Profesional	3. Orientasi Terhadap Keselamatan	4. Inovasi	5. Orientasi terhadap pelayanan	
14	16	15	16	16	17	16
15	17	17	17	17	17	17
16	18	17	18	18	18	17,8
17	17	17	17	18	17	17,2
18	16	17	17	16	16	16,4
19	18	19	18	18	17	18
20	17	17	17	18	17	17,2
Jumlah	341	342	342	338	343	341,2
Rata-rata	17,05	17,10	17,10	16,90	17,15	17,6
Presentase	19,99%	20,05%	20,05%	19,81%	20,11%	

Sumber : PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang

Berdasarkan tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2014, kinerja masinis PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang masih belum optimal jika dilihat dari nilai maksimal 25. Nilai rata-rata dari tiap indikator hanya 16,90-17,15 dan rata-rata dari tiap karyawan 17,6. Sejak melakukan transformasi, dimana adanya pertajaman budaya, PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang menggunakan budaya organisasi yang diterapkan sebagai indikator dalam menilai kinerja karyawannya.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ditetapkan pemimpin belum dapat disesuaikan dengan karyawan yakni karyawan belum menerapkan nilai-nilai budaya yang dianut oleh organisasi tersebut ke dalam pekerjaan yang ia lakukan. Bagi individu yang ingin bergabung dalam suatu organisasi yang ingin berprestasi dan mendapatkan promosi tentu sangat dipengaruhi oleh kecocokan individu dengan organisasi, artinya sikap dan perilaku individu tersebut sesuai

dengan budaya yang diterapkan. Tingkat kesesuaian inilah yang dapat menentukan karier individu di masa yang akan datang.

Permasalahan lain berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Sumber Daya Manusia PT KAI DAOP IV Semarang yaitu masih terdapat pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan yang terjadi selama beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2012, terjadinya pelanggaran sinyal dan wesel. Pada tahun 2013 terdapat pelanggaran SOP pelayanan KA dalam praktek kerja. Tahun 2014 adanya komunikasi tidak dilakukan dengan baik dan jelas antara pemimpin dan bawahan yang menimbulkan kesalahan dalam pemahaman dan tahun ini terdapat asset yang mengalami kerusakan.

Hal tersebut terjadi karena karyawan belum menerapkan dan mendalami nilai-nilai budaya yang sudah ada. Dari permasalahan tersebut, peran pemimpin dalam suatu perusahaan sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu mempengaruhi karyawan agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep yang telah ditentukan. Keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran (Yukl 2010). Untuk itu sebuah organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menjadi penggerak kemajuan organisasi serta memberikan perhatiannya terhadap peningkatan kualitas karyawan. Fiedler (1996), memberikan sebuah risalah baru pada pentingnya kepemimpinan dengan menyatakan bahwa efektivitas seorang pemimpin adalah penentu utama

keberhasilan atau kegagalan sebuah kelompok, organisasi, atau bahkan seluruh negeri. Sejumlah peneliti berteori bahwa kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan kinerja organisasi.

Gaya kepemimpinan yang berkembang saat ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Selanjutnya, Bass menyempurnakan dan memperkenalkan ke dalam konteks organisasi (Yukl, 2010) dimana kepemimpinan transformasional berdasarkan prinsip pengembangan bawahan. Burn menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.

Gaya kepemimpinan transformasional sangat tepat untuk menggambarkan gaya kepemimpinan yang ada di PT KAI (Persero) DAOP IV Semarang. Hal ini dikarenakan langkah-langkah yang digunakan pemimpin dalam transformasi sesuai dengan karakteristik kepemimpinan transformasional. Langkah-langkah tersebut diantara lain *creating a vision*, dimana visi yang diciptakan adalah visi yang bisa dilaksanakan, bukan visi yang hanya sekedar mimpi. *Communicating the vision*, yaitu menetapkan komitmen manajemen KAI dalam perubahan pengelolaan SDM KAI yang terdiri dari 4 langkah utama, yaitu meniadakan senioritas, sistem baru remunerasi, mengubah organisasi dari *product oriented* menjadi *customer oriented* dan melakukan rekrutmen. Langkah lainnya yaitu *empowering others to act the vision*,

yaitu pemberdayaan seluruh karyawan untuk bertindak atau berperilaku sesuai visi yang ditetapkan.

Pemimpin harus mampu menciptakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan dunia kerja kerawannya. Selain itu, budaya organisasi yang ditetapkan juga harus mendukung upaya peningkatan kualitas kerja karyawan. Robbins (2008) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Budaya organisasi dapat mempunyai pengaruh pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Budaya juga mempermudah tumbuhnya budaya pada sesuatu yang lebih luas dibandingkan kepentingan pribadi seseorang. Sehingga budaya yang kuat akan terkait dengan penurunan tingkat keluar masuknya karyawan.

Menurut Schein (2004), budaya organisasi adalah sebagai pola asumsi dasar bersama yang telah dipelajari oleh anggota kelompok selama memecahkan masalah dalam beradaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu untuk diajarkan terus-menerus sebagai cara memandang, berpikir, merasakan dan bertindak yang benar. Ogbonna (1993) mengatakan bahwa bersama dan nilai-nilai yang dipegang teguh memungkinkan manajemen untuk memprediksi reaksi karyawan untuk pilihan strategis tertentu sehingga meminimalkan ruang lingkup untuk konsekuensi yang tidak diinginkan. Gordon dan DiTomaso (1992) dan Denison (1990) keduanya mengusulkan bahwa ada hubungan antara karakteristik budaya organisasi tertentu dan kinerja. Secara khusus, mereka mencatat bahwa budaya akan tetap berhubungan dengan kinerja yang unggul jika budaya mampu beradaptasi dengan

perubahan kondisi lingkungan. Selain itu, budaya tidak hanya harus kuat (banyak bersama), tetapi juga harus memiliki kualitas yang unik yang tidak dapat ditiru.

Budaya perusahaan yang selama ini diupayakan ditegakkan PT KAI, yaitu ramah, efisien, lancar dan aman dipertajam menjadi 5 nilai utama insan KAI, yakni integritas, yaitu bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik perusahaan. Profesional, yaitu memiliki kemampuan dan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan. Keselamatan, yaitu memiliki sifat tanpa kompromi dan konsisten dalam menjalankan atau menciptakan system atau proses kerja yang mempunyai potensi resiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan. Inovasi, yaitu menumbuhkembangkan gagasan baru, melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan dan menciptakan lingkungan kondusif dan terakhir pelayanan prima yaitu memberikan pelayanan yang terbaik sesuai dengan standar mutu yang memuaskan.

Budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal dan benar-benar kondusif, mampu merangsang karyawan supaya mempunyai budaya yang kuat dan kinerja yang tinggi atas pekerjaan yang telah dilaksanakan. Oleh karena itu budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh manajemen, serta diperkenalkan pada karyawan melalui proses sosialisasi agar nilai karyawan dan nilai organisasi dapat bersatu. Melalui sosialisasi ini karyawan diperkenalkan tentang tujuan, norma, fungsi, nilai-nilai dalam lingkungan kerjanya, serta informasi yang berkaitan dengan budaya kerja. Jika sosialisasi budaya organisasi itu sendiri diimplementasikan secara efektif,

maka akan menghasilkan karyawan berkinerja yang tinggi dan akhirnya akan mampu meningkatkan instentitas prestasi kerja karyawan ke kondisi yang lebih baik.

Budaya organisasi yang kuat diakui secara luas seringkali disebutkan sebagai alasan suksesnya organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang tidak kuat sama seringnya disebutkan menjadi penyebab masalah organisasi itu sendiri. Hal ini dapat dimungkinkan terjadi karena budaya yang kuat tersebut disfungsi dengan praktek manajemen. Budaya organisasi dapat kuat atau lemah, tergantung variabel-variabel seperti keterpaduan, konsensus nilai, dan budaya individual terhadap tujuan bersama. Berlawanan dengan apa yang diperkirakan oleh orang, budaya yang kuat bukanlah hal yang baik, keberadaan nilai budaya yang sentral lebih penting daripada kekuatannya.

Raed Awamleh, et al (2005) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai koefisien korelasi 0.37 (korelasi signifikan ketika $p < 0.05$) terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Martha Andy Pradana, Bambang Swasto Sunuharyo dan Djamhur Hamid juga memiliki hasil serupa, dimana gaya transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $0,007 < 0,05$. Akan tetapi, penelitian Cedwyn Fernandes & Raed Awamleh (2004) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak signifikan terhadap kinerja, korelasi 0,22 (korelasi signifikan ketika $p < 0.01$).

Penelitian tentang budaya organisasi sudah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Kebanyakan dari hasil penelitian tersebut adalah adanya

hubungan yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Sapna Rijal (2010) di Nepal, India. Penelitian yang dilakukan oleh Arfie Yasrie (2013) juga menunjukkan hasil serupa dengan hasil penelitian berupa hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dengan *t-statistic* 7,191 lebih besar dari *t*-tabel distribusi normal 1,96. Namun penelitian lain yang dilakukan oleh Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartana (2014) memberikan hasil yang berbeda. Hasil dari penelitian mereka menyatakan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan besar koefisien korelasi -0,286.

Berdasarkan permasalahan dan *research gap* di atas dapat dijadikan suatu permasalahan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis ulang dengan mengambil judul **“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang).**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil wawancara dan data pelanggaran, masalah yang terjadi di dalam PT KAI DAOP IV Semarang yaitu kinerja karyawan yang kurang baik sehingga menyebabkan terjadi pelanggaran yang mengakibatkan kerugian bagi organisasi.

Berdasarkan hal tersebut permasalahan yang dikaji adalah bagaimana variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi

mempengaruhi variabel kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang. Dalam penelitian ini variabel terikat (*dependent variable*) yang digunakan adalah kinerja karyawan dan variabel bebas (*independent variable*) yang digunakan adalah gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

Menurut latar belakang di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu terdapat perbedaan terhadap penelitian terdahulu.

Dari pemaparan di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT KAI?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT KAI?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang

Memberikan informasi kepada perusahaan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menghadapi dan memahami masalah kinerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja dan tujuan perusahaan.

2. Bagi Karyawan

Memberikan manfaat kepada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang untuk dapat memberikan kinerja yang baik.

3. Bagi Akademisi

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat menjadi referensi baru untuk penelitian selanjutnya.

1.4 Sistematika Penulisan

Bab I : Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan, dan kegunaan penelitian serta sistematika penelitian.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi tentang landasan teori yang digunakan sebagai acuan teori bagi penelitian. Pada bab ini diuraikan mengenai masing-masing variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran serta hipotesis.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini menguraikan mengenai jenis variabel penelitian, definisi operasional, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis yang digunakan.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini akan dijelaskan deskripsi objek penelitian dan hasil analisis data penelitian

Bab V : Penutup

Dibagian penutup akan disampaikan kesimpulan serta saran untuk penelitian berikutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1 Kinerja karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2008) kinerja pegawai merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Fu'ad Mas'ud (2004) kinerja karyawan adalah tingkatan sejauh mana hasil karyawan dalam pencapaian tugas yang diberikan oleh perusahaan. Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja tersebut, dari penilaian dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan karyawan memenuhi standar atau tidak. Dengan penilaian kinerja maka organisasi dapat memperbaiki kinerja karyawan, lebih memotivasi karyawan agar mau mengembangkan diri serta sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Simamora (2006) menyampaikan bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan

sebuah pekerjaan, namun sering disalahtafsirkan sebagai upaya mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Simamora (2004) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Karakteristik pribadi

Karakteristik pribadi yaitu bagaimana lingkungan dan organisasi mempengaruhi pelaksanaan kinerja dalam organisasi

2. Deskripsi pekerjaan

Deskripsi pekerjaan yaitu spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja karyawan karena pekerjaan yang berbeda mempunyai deskripsi pekerjaan yang berbeda.

3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja

Tujuan khusus secara mendasar dapat digolongkan kedalam dua bagian besar yaitu evaluasi dan pengembangannya.

4. Sikap para pekerja dan atasan terhadap evaluasi

Keberhasilan suatu organisasi secara umum ditentukan oleh semua orang yang terlibat dalam struktur organisasi tersebut. Karyawan merupakan kelompok terkecil dalam organisasi dan ditempatkan di barisan paling depan yang mempunyai arti cukup besar dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1.3 Konsep Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2002) terdapat enam macam unsur dalam penilaian sebuah kinerja seseorang, yaitu :

1. Prestasi

Penilaian hasil kerja baik kualitas dan kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan. Prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan niat karyawan, kemampuan dan penerimaan atas pendelegasian tugas dan peran, serta tingkat motivasi.

2. Kedisiplinan

Penilaian disiplin dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya (Reza, 2010, p.43).

3. Kreatifitas

Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna. Kreatifitas adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru, sebagai kemampuan untuk dapat diterapkan dalam pemecahan masalah atau sebagai kemampuan untuk melihat hubungan- hubungan baru antara unsur-unsur yang

sudah ada sebelumnya (Munandar, 2004).

4. Kerjasama

Penilaian kesediaan bekerjasama dengan karyawan lain secara horisontal (dengan sesama) dan vertikal (dengan pimpinan atau bawahan), didalam maupun diluar perusahaan sehingga menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.

5. Kecakapan

Penilaian dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen serta kemampuan dalam mengambil keputusan dalam batas kuasanya.

6. Tanggung Jawab

Penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Salah satu faktor yang menjadi perhatian utama dalam kepemimpinan ialah gaya kepemimpinan. Menurut Veithzal Rivai (2004) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan

secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi keinerja bawahannya.

Robbins (2003) mengemukakan bahwa ada empat tipe kepemimpinan, yaitu :

1. Kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpicu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku – perilaku tertentu pemimpin mereka.

2. Kepemimpinan transaksional

Pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

3. Kepemimpinan transformasional

Pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

4. Kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini.

Kepemimpinan identik dengan pengaruh seorang sosok yang mampu menggerakkan massa atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu. Kepemimpinan merupakan keahlian atau kemampuan yang dapat diasah oleh setiap orang.

Oleh karena itu gaya kepemimpinan setiap orang pasti berbeda sesuai dengan pengalaman kegiatan yang sudah dilakukannya, *background* keluarga, lingkungan tempat dia tinggal dan seterusnya. Seorang pemimpin tidaklah selalu orang yang dominan, *extrovert*, atau vokal karakternya, namun pemimpin identik dengan orang yang bisa mengarahkan, mengambil keputusan, bertanggung jawab penuh, berinisiatif tinggi dan dapat merangkul mayoritas anggotanya.

2.1.2.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut Burns (1978) merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Lebih lanjut, menurut John, Robert, dan Michael (2006) gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

Ada beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yaitu (Luthans, 2006) :

- 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.
- 2) Mereka mendorong keberanian dan pengambilan risiko.

- 3) Mereka percaya pada orang-orang.
- 4) Mereka dilandasi oleh nilai-nilai.
- 5) Mereka adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (*lifelong learners*).
- 6) Mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- 7) Mereka juga adalah seorang pemimpin yang visioner.

Perkembangan faktor kepemimpinan transformasional dihasilkan dari penelitian oleh Bass (1994). Ia mengidentifikasi tiga faktor yang menggambarkan pemimpin transformasional, ketiganya adalah :

a. Karisma

Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.

b. Inspirasional

Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

c. Perhatian Individual

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

d. Stimulus Intelektual

Stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

Gaya kepemimpinan transformasional dapat mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat para pengikut lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk para pengikut untuk mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan para pengikut yang lebih tinggi (Yukl, 2010).

Yukl (2010) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
2. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi

para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

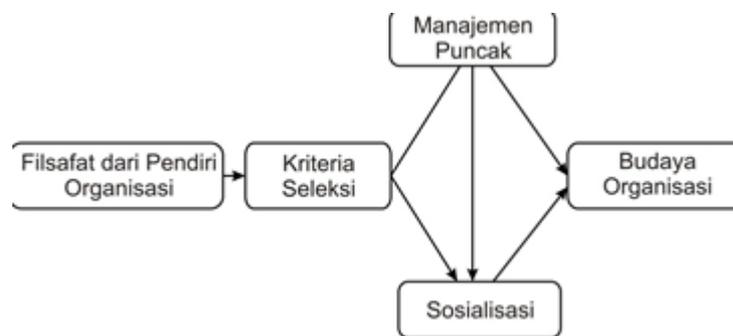
2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1 Munculnya Budaya Organisasi

Budaya muncul pertama kali dari pendiri (*Founders*) atau pimpinan paling atas (*top management*) dari organisasi sebagai perintis. Pendiri ini memiliki pengaruh yang besar terhadap pertumbuhan organisasi dan menetapkan suatu cara tersendiri yang dijalankan di dalam organisasinya. Adapun proses terbentuknya budaya organisasi menurut Robbins (2008) dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:

Gambar 2.1.

Proses Terbentuknya Budaya Organisasi



Sumber : Robbins (2008)

Robbins (2008) selanjutnya meringkaskan bagaimana budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan. Budaya asli ditunjukkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan karyawan. Tindakan dan manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak.

Kemampuan pendiri dalam menciptakan budaya tidak dibatasi oleh nilai-nilai dan ideologi sebelumnya. Mereka dapat dengan mudah menerapkan keyakinan mereka pada organisasi untuk mencapai nilai-nilai yang diinginkan, namun lambat laun nilai-nilai ini akan terseleksi dengan sendirinya untuk melakukan sejumlah penyesuaian terhadap perubahan. Hasil akhir akan muncul budaya organisasi yang diinginkan.

2.1.3.2 Fungsi Budaya

Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi yaitu:

1. Budaya sebagai penentu batas-batas, artinya, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya memuat rasa identitas anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi lahirnya budaya terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
4. Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali sbg mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

2.1.3.3 Tipe Budaya Organisasi

Tipe-tipe budaya organisasi memberikan pemahaman yang lebih jauh mengenai keberadaan budaya organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) mengemukakan tipe-tipe budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a) Keyakinan normatif, mencerminkan pemikiran dan keyakinan individual mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain;
- b) Budaya Konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.

2.1.3.4 Karakteristik Budaya

Menurut Robbins (2003), ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan, mencakup isi dari budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut adalah:

- 1) Inovasi dan pengembalian risiko, yaitu sejauh man apaara karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
- 2) Perhatian ke rincian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermaatan) analisis dan perhatian kerincian.
- 3) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi
- 5) Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

- 6) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.
- 7) Kemantapan, Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Bass (1994) menjelaskan bahwa pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Yukl (2010) juga mengemukakan bahwa “perilaku kepemimpinan transformasional dapat membuat pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpinnya. Dengan demikian mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.”

Penelitian yang dilakukan Jacqueline Lomanjaya, Meliana Laudi, Deborah C. Widjaja, Endo Wijaya Kartika memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 5%, maka gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Raed Awamleh, et al (2005) menemukan bahwa gaya

kepemimpinan transformasional mempunyai koefisien korelasi 0.37 (korelasi signifikan ketika $p < 0.05$) terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja karyawan yang tinggi. Kinerja bergantung pada pengetahuan akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar, selain itu penilaian terhadap kinerja seorang karyawan mencakup pula seberapa cocoknya didalam suatu organisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan Sri Porwani (2010), kinerja karyawan secara budaya organisasi yang dilakukan oleh para karyawan atas berbagai perubahan lingkungan yang terjadi baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sejalan dengan pendapat (Robbins, 2008) menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki budaya dan pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota.

Jadi hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil analisis
1.	Martha Andy Pradana, Bambang Swasto Sunuharyo, Djamhur Hamid (2013)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Mustika Bahana Jaya,	Gaya kepemimpinan transformasional (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2) dan kinerja karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,319 (b1), yang berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh searah terhadap kinerja karyawan.
2.	Birasnav Dalpati (2011)	<i>Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits: an empirical study</i>	Gaya kepemimpinan transformasional (X1), kinerja karyawan (Y)	Analisis regresi	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja (b = 0.39, p < 0.01).
3.	Raed Awamleh, John Evans, Ashraf Mahate (2005)	<i>A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector</i>	Gaya kepemimpinan transformasional (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2), kepuasan dan kinerja karyawan (Y)	Multiple Regression Analysis	Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai korelasi 0.37 (korelasi signifikan ketika p < 0.05) terhadap kinerja pegawai.

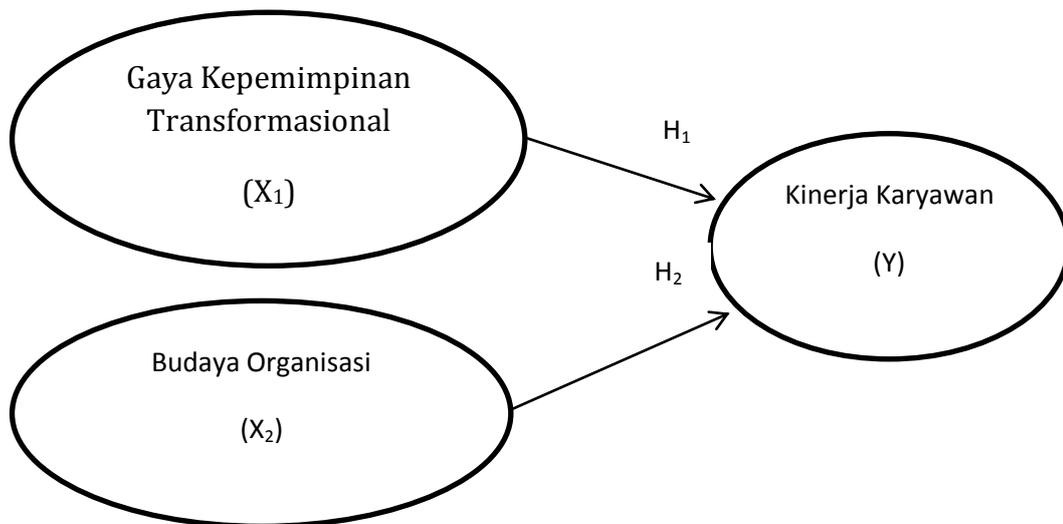
No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil analisis
4.	Verda Khan et al (2012)	<i>Transformational leadership style is more flexible increases employees creativity and autonomy hence the performance of</i>	Gaya kepemimpinan transformasional (X1), kinerja karyawan (Y)	Analisis regresi	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,05.
5.	Chung-Jen Wang, Huei-Ting Tsai, Ming-Tien Tsai (2014)	Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative	Gaya kepemimpinan transformasional (X1), kreativitas karyawan (Y)	Analisis Regresi	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan dengan $r=0,43$, $p < 0,01$.
6.	Sri Porwani (2010)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan. (PT Tambang Batubara Bukit Asam)	Budaya Organisasi (X1), kinerja karyawan (Y)	Regresi Berganda	Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dimana sig. = 0,000 (sig < 0,05)
7.	Arfie Yasrie (2013)	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan provinsi Kalimantan	Budaya organisasi (X1), kinerja karyawan (Y)	Partial Least Square	Terdapa pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan t-statistic 7,191 lebih besar dari t-tabel distribusi normal (1,96)
8.	Evans Sokro (2012)	<i>“Analysis Of The Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation And Performance”</i>	Budaya organisasi (X1), motivasi (X2), kinerja karyawan (Y)	<i>Descriptive statistic, Correlation analysis</i>	Budaya organisasi telah memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai ($r = 0,009$). Serta motivasi juga sangat mempengaruhi

Sumber : Jurnal terdahulu

2.4. Kerangka Pemikiran

Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik akan dapat menunjang tercapainya sasaran dan tujuan perusahaan. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut perusahaan harus didukung oleh seorang pemimpin yang menerapkan nilai nilai yang sesuai dengan strategi perusahaan sehingga akan menciptakan sikap, perilaku dan misi yang sejalan yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber :

Gaya Kepemimpinan Transformasional : Raed Awamleh, John Evans, Ashraf Mahate (2005), Birasnav Dalpati (2011), Verda Khan et al (2012), Martha Andy Pradana, Bambang Swasto Sunuharyo, Djamhur Hamid (2013)

Budaya Organisasi : Sapna Rijal (2010), Sri Porwani (2010), Evans Sokro (2012)

2.5 Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu dan kerangka peikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₁ : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H₂ : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2004). Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a) Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

b) Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

3.1.2. Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi operasional masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-

nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi (Yukl, 2010).

2. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan sistemnya bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi-organisasi lainnya. (Robbin,2006)

3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan dalam perusahaan.

3.1.3 Indikator Variabel

1. Gaya Kepemimpinan (Yukl, 2010)

- a. Pengaruh ideal
- b. Pertimbangan individual
- c. Motivasi Inspirasional
- d. Stimulasi Intelektual

2. Budaya Organisasi (Robbin, 2006)

- a. Inovasi dan mengambil resiko
- b. Perhatian kepada detail
- c. Orientasi hasil
- d. Orientasi manusia
- e. Agresivitas

3. Kinerja Karyawan (PT Kereta Api Indonesia DAOP IV Semarang)

- a. Integritas

- b. Profesional
- c. Orientasi terhadap keselamatan
- d. Inovasi
- e. Orientasi terhadap pelayanan

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Augusty Ferdinand, 2006). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 70 karyawan.

3.2.2 Sampel

Agusty Ferdinand (2006) menjelaskan bahwa sampel adalah sebagian atau himpunan bagian dari suatu populasi. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan dalam sampel. Hal ini sering dilakukan apabila jumlah populasi relatif sedikit. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang yang berjumlah 70 karyawan.

3.3 Jenis Data dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh melalui wawancara atau kuesioner (Augusty Ferdinand, 2006). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang didapatkan melalui penyebaran kuisisioner yang dibagikan dan diisi secara langsung oleh responden dari obyek penelitian.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai pusat data yang ada antara lain pusat data di perusahaan, badan-badan penelitian dan sejenisnya yang memiliki poll data (Ferdinand, 2006). Data sekunder dalam penelitian ini antara lain penilaian kinerja tahun 2014 dan profil perusahaan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapat data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat, atau bertatap muka (Ferdinand, 2006). Kuesioneer ini dibagikan langsung kepada karyawan di kantor PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang.

3.5. Metode Analisis

3.5.1 Analisis Kuantitatif

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Pengolahan data dengan analisis kuantitatif melalui 5 tahapan penting, yaitu :

1. *Editing*, merupakan proses di mana peneliti melakukan klasifikasi, keterbacaan, konsistensi, dan kelengkapan data yang sudah terkumpul.
2. *Coding*, merupakan pemberian kode pada data yang dimaksudkan untuk menerjemahkan data ke dalam kode-kode yang biasanya dalam bentuk angka dengan tujuan untuk menyederhanakan jawaban.
3. Tabulasi, merupakan kegiatan menyusun dan menghitung data hasil pengkodean.
4. Skala pengukuran, merupakan seperangkat aturan yang diperlukan untuk mengkuantitatifkan data pengukuran dari suatu variabel. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Skala likert menurut Sugiyono (2004) merupakan skala yang mengukur kesetujuan atau ketidaksetujuan seseorang terhadap serangkaian pernyataan berkaitan dengan keyakinan atau perilaku mengenai suatu obyek tertentu. Tingkatan skala *likert* yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala 1 – 5. Nilai untuk skala *likert* ditentukan mulai dari 1 untuk pernyataan negative dan 5 untuk positif, seperti :

Sangat tidak setuju	: 1
Tidak setuju	: 2
Netral	: 3
Setuju	: 4
Sangat setuju	: 5

5. Menganalisis data, merupakan penginterpretasian data-data yang telah dikumpulkan dari lapangan dan telah diolah sehingga menghasilkan informasi tertentu.

3.5.2. Uji Instrumen

3.5.2.1 Reliabilitas

Reliabilitas adalah data untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu (Imam Ghazali, 2011). Uji reliabilitas yang digunakan adalah statistik uji Alpha Cronbach dengan kriteria pengujian:

- Jika koefisien Alpha Cronbach $> 0,7$ maka variabel tersebut reliabel.
- Jika koefisien Alpha Cronbach $< 0,7$ maka variabel tersebut tidak reliabel.

3.5.2.2 Validitas

Validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghazali, 2011). Pada dasarnya kata valid mengandung makna sinonim dengan

kata *good*. *Validity* dimaksudkan sebagai *to measure what should be measured* (Ferdinand, 2006). Kriteria uji validitas yang digunakan adalah sebagai berikut:

- Bila koefisien korelasi atau r hitung $> r$ tabel maka dinyatakan valid.
- Bila koefisien korelasi atau r hitung $< r$ tabel dinyatakan tidak valid.

3.6 Metode Analisis Deskriptif

Analisis deskripsi variabel merupakan analisis terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan untuk mengetahui jawaban responden terhadap masing-masing variabel berdasarkan pertanyaan-pertanyaan kuesioner yang diajukan kepada responden. Analisis ini menggunakan teknik analisis indeks. Untuk mengetahui derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti, sebuah indeks dapat dikembangkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = [(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + \dots N] / 5$$

$$\text{Batas atas rentang skor} : (\%F \times 5) / 5 = (70 \times 5) / 5 = 350 / 5 = 70$$

$$\text{Batas bawah rentang skor} : (\%F \times 1) / 5 = (70 \times 1) / 5 = 70 / 5 = 14$$

Angka indeks di atas menunjukkan skor antara 14-70, dengan rentang sebesar 56. Berdasarkan *Three Box Method* maka rentang sebesar 56 tersebut dibagi menjadi 3, yang mana nantinya akan dijadikan interpretasi nilai indeks sebagai berikut:

14 - 32,67 : Rendah

32.67 - 51.34 : Sedang

51.34 - 70 : Tinggi

3.7 Uji Asumsi Klasik

3.7.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang ada ditemukan adanya korelasi antar variabel independen.

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen (Imam Ghazali, 2011).

Pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat angkata *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Dengan pengambilan keputusan jika ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* $> 0,10$ atau VIF < 10 , dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolenieritas antar variabel independen dalam model regresi.

3.7.2 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Imam Ghazali (2011) uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedetisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas.

Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedetisitas, yaitu dengan melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-studentized.

Dasar analisis:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedetisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedotisitas.

3.7.3 Uji Normalitas

Menurut Imam Ghozali (2011) Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal. Pengujian ini dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dengan pengambilan keputusan antara lain:

- Jika data (titik) menyebar di sekitar garis diagonal mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data (titik) menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.8 Analisis Regresi Berganda

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda (*multiple regression*). Analisis regresi linear berganda digunakan untuk

mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas dan terikat, yaitu : Gaya kepemimpinan transformasional (X_1), Budaya Organisasi (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y). Rumus matematika padapersamaan regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

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

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

X_1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Budaya Organisasi

$\beta_1 \beta_2$ = Koefisien Regresi

e = *Error* (kesalahan pengganggu), variabel lain yang tidak diteliti

3.9 Uji *Goodness of Fit*

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit*. Secara statistik, ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F, dan nilai statistik t. Perhitungan statistik disebut signifikan apabila nilai uji statistiknya berada di dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak). Sebaliknya, disebut tidak signifikan apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana H_0 diterima (Imam Ghozali, 2011).

3.9.1 Uji Kelayakan Model (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas (independen) secara bersama-sama dapat berpengaruh terhadap variabel terikat (dependen). Pengujian terhadap pengaruh variabel independen secara bersama-

sama terhadap perubahan nilai variabel dependen dilakukan melalui pengujian terhadap besarnya perubahan nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan (*explained*) oleh perubahan nilai semua variabel independen. Penelitian ini dilakukan dengan melihat pada *Anova* yang membandingkan *Mean Square* dari *regression* dan *Mean Square* dari residual sehingga didapat hasil yang dinamakan F hitung. Sebagai dasar pengambilan keputusan dapat digunakan kriteria pengujian:

1. Apabila tingkat signifikansi $< \alpha$ (0,05), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, berarti variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Apabila tingkat signifikansi $> \alpha$ (0,05), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, berarti variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

3.9.2 Uji Parsial (Uji T)

Uji statistic T pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi pada variabel dependen (Imam Ghozali, 2011). Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi (α), 0,05 ditentukan sebagai berikut :

- a. t hitung $< t$ tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak ada pengaruh secara parsial.
- b. t hitung $> t$ tabel, maka H_a diterima dan H_0 ditolak, artinya ada pengaruh secara parsial. Maka dapat dinyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

3.9.3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah $0 < R^2 < 1$. Apabila nilai koefisien determinasi (R^2) semakin mendekati angka 1, maka model regresi dianggap semakin baik karena variabel independen yang dipakai dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel dependennya. Untuk mengevaluasi model regresi terbaik, Penelitian ini berpatokan pada nilai *Adjusted R Square* atau koefisien determinasi yang sudah disesuaikan karena apabila memakai nilai *R Square* akan menimbulkan suatu bias yang dapat meningkatkan R^2 jika ada penambahan variabel independen. Berbeda dengan *R Square*, nilai *Adjusted R Square* tidak akan menimbulkan bias karena nilai *R Square* dapat naik atau turun apabila sebuah variabel independen ditambahkan dalam model.