

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(STUDI PADA CV. WIRANTA BAHANA RAYA)**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk Menempuh Ujian Akhir Program Strata (S1)  
Program Studi Manajemen STIE STAN–Indonesia Mandiri

Disusun oleh :

**Reinhart Cancera Damanik**

**381761022**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI STAN-INDONESIA MANDIRI**

**BANDUNG**

**2020**

## MOTTO

“Bermimpilah seakan kau akan hidup selamanya. Hiduplah seakan kau akan mati hari ini”

*James Dean*

“Bersyukurlah atas apa yang anda miliki, anda akan berakhir dengan memiliki lebih banyak. Jika anda berkonsentrasi pada apa yang tidak anda miliki, anda tidak akan pernah memiliki rasa cukup”

*Oprah Winfrey*

“Where there is love there is life”

*Mahatma Gandhi*

“Kupersembahkan karya sederhana ini untuk kedua Orang tuaku yang sangat kusayangi dan kuhormati, yang selalu mendoakanku dan menjagaku”

## **ABSTRAK**

Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan sampel sebanyak 64 responden di CV. Wiranta Bahana Raya. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan teknik regresi berganda. Secara deskriptif tanggapan responden tentang kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tergolong tinggi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perhitungan koefisien determinasi menunjukkan bahwa perubahan-perubahan pada kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebesar 19%. Sisanya sebesar 81% dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar kedua variabel tersebut yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

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

## **ABSTRACT**

*This study was to determine the effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance using a sample of 64 respondents at CV. Wiranta Bahana Raya. The analysis technique used is descriptive analysis and multiple regression techniques. Descriptive responses of respondents regarding transformational leadership and organizational culture are high. Hypothesis testing result indicate that the leadership variables and organizational culture together have a positive and significant effect on performance. But partially, organizational culture does not significantly influence performance. Calculation of the coefficient of determination shows that changes in performance can be explained by the variable transformational leadership and organizational culture by 19%. The remaining 81% is explained by other factors beyond the two variables not included in this study.*

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

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur semoga selalu terlimpah kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala, karena berkat karunia dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Tidak lupa shalawat serta salam semoga selalu terlimpah kepada Nabi Muhammad Shalallahu alaihi Wasallam, kepada para keluarga dan sahabat serta seluruh umat muslim di seluruh dunia.

Skripsi yang penulis teliti dengan judul “**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja (Karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya)**” ini membahas mengenai pentingnya penerapan peran yang tepat di suatu perusahaan, dimana diharapkan mampu menjadi faktor yang dapat meningkatkan kinerja pada suatu perusahaan, khususnya perusahaan yang penulis teliti yaitu di CV. Wiranta Bahana Raya. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi berganda menunjukkan bahwa tingkat kinerja tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini, penulis menyadari adanya ketidak sempurnaan akibat masih kurangnya pengalaman dan pengetahuan penulis, karena itu penulis memohon maaf apabila dalam penulisan skripsi ini terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis pun dengan senang hati menerima kritik dan saran dari pembaca sekalian.

Selama proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak sekali mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik bantuan secara materi maupun bantuan secara dukungan moril. Maka atas bantuan tersebut, dengan segala kerendahan hati, perkenankanlah penulis untuk menyampaikan banyak-banyak ucapan terima kasih kepada :

1. Yang Terhormat Ibu Novi Rukhviyanti, S.T., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran, ilmu yang sangat berharga serta memberikan petunjuk dan nasehat yang sangat berarti bagi penulis dalam menyusun skripsi ini.
2. Bapak Evan Jaelani, S.T., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen STIE STAN – Indonesia Mandiri Bandung.
3. Bapak Dr. Chairuddin, IR., M.M., M.T. selaku ketua STMIK dan STIE STAN Indonesia Mandiri.
4. Bapak Ferdiansyah, S.E., M.Ak. selaku Ketua Yayasan Indonesia Mandiri.
5. Seluruh Dosen yang telah memberikan ilmu kepada penulis selama menempuh pendidikan di STIE STAN – Indonesia Mandiri Bandung.
6. Kepala dan seluruh Staf Administrasi, BAAK, BAUKe, Perpustakaan, dan Karyawan STIE STAN – Indonesia Mandiri Bandung.
7. Manajemen dan seluruh karyawan CV. Wiranta Bahana Raya atas dukungan dan bantuan informasi serta data-data yang diperlukan oleh penulis.
8. Mama dan Papa terhebat, selalu memberikan semangat, keceriaan, dana, moril dan materiil,serta do'a nya yang tidak ada hentinya untuk penulis.

9. Hifda Syahidatul Nazwanty yang sudah memberikan do'a, semangat dan keceriaan yang selalu memberi energi baru dikala sedang lelah.
10. Teman-teman seperjuangan di STIE STAN – Indonesia Mandiri Bandung, Jiwo Suharsono, Irwan Setiawan, Reyhan, Ade Irma, Rere dan yang lainnya, atas waktu dan kebersamaan yang tak akan pernah terlupakan ini.
11. Seluruh Mahasiswa/Mahasiswi STMIK dan STIE STAN Indonesia Mandiri angkatan 2017, 2018 dan 2019 yang selalu memberikan inspirasi dan semangat bagi penulis.
12. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu, yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga semua amal baik yang telah di berikan akan menjadi pahala dan mendapat balasan berlipat dari Allah Subhanahu Wa Ta'ala. Aamiin.

Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca sekalian.

Bandung, Oktober 2019

Pembuat pernyataan,



Reinhart Cancera Damanik

NIM: 381761022

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	7
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS, DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....	9
2.1. Tinjauan Pustaka .....	9
2.2. Kepemimpinan .....	9
2.2.1. Definisi Kepemimpinan .....	9
2.2.2. Teori-teori Kepemimpinan.....	10
2.2.2. Macam-macam Kepemimpinan .....	13
2.3. Kepemimpinan Transformasional.....	14
2.3.1. Definisi Kepemimpinan Transformasional .....	14

2.3.2. Proses mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional .....	14
2.3.3. Pedoman Kepemimpinan Transformasional.....	15
2.3.4. Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	17
2.4. Budaya organisasi .....	18
2.4.1. Pengertian Budaya .....	18
2.4.2. Pengertian Organisasi .....	18
2.4.3. Pengertian Budaya Organisasi .....	18
2.4.4. Tujuan Budaya Organisasi .....	19
2.4.5. Fungsi Budaya Organisasi .....	20
2.4.6. Indikator Budaya Organisasi.....	20
2.5. Kinerja.....	21
2.5.1. Pengertian Kinerja.....	21
2.5.2. Tujuan Kinerja .....	21
2.5.3. Sasaran Kinerja .....	21
2.5.4. Standar Kinerja .....	22
2.5.5. Indikator Kinerja.....	23
2.6. Penelitian sebelumnya.....	23
2.6.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	23
2.6.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja .....	24
2.7. Kerangka Teoritis.....	25
2.7.1. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan .	26
2.7.2. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....	26
2.8. Model Analisis dan Hipotesis .....	27
2.8.1. Model Analisis .....	27
2.8.2. Hipotesis .....	27

BAB III	OBJEK DAN METODE PENELITIAN .....	28
3.1.	Objek Penelitian.....	28
3.2.	Lokasi Penelitian.....	28
3.2.1.	Sejarah Perusahaan .....	28
3.2.2.	CV. Wiranta Bahana Raya .....	28
3.3.	Metode Penelitian.....	29
3.3.1.	Unit Analisis .....	29
3.3.2.	Sampel dan Populasi .....	30
3.3.2.1.	Sampel.....	30
3.3.2.2.	Populasi.....	30
3.3.3.	Teknik Pengambilan Sampel dan Penentuan Ukuran Sampel .....	30
3.3.3.1.	Teknik Pengambilan Sampel .....	30
3.3.3.2.	Penentuan Ukuran Sampel .....	31
3.3.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.3.5.	Jenis dan Sumber Data.....	32
3.3.6.	Operasionalisasi Variabel .....	33
3.3.7.	Instrumen Pengukuran .....	35
3.3.8.	Pengujian Kualitas Instrumen Pengukuran .....	36
3.3.8.1.	Uji Validitas .....	36
3.3.8.2.	Uji Reliabilitas .....	37
3.3.9.	Teknik Analisis Statistik Deskriptif.....	37
3.3.10.	Rata-rata dan Deviasi Standar.....	39
3.3.10.1.	Analisis Korelasi .....	39
3.3.11.	Pengujian Hipotesis .....	40
3.3.11.1.	Uji Simultan (Uji-F).....	41

3.3.11.2. Uji Parsial (Uji-t) .....	42
3.3.11.3. Koefisien Determinasi.....	43
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>44</b>
4.1. Profil Responden.....	44
4.1.1. Profil Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	44
4.1.2. Profil Responden berdasarkan Usia .....	44
4.1.3. Profil Responden berdasarkan Status Marital .....	45
4.2. Pengujian Kualitas Instrumen Pengukuran .....	46
4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	46
4.2.1.1. Uji Validitas .....	46
4.2.1.2. Uji Reliabilitas .....	48
4.3. Analisis Deskriptif .....	49
4.3.1. Tanggapan Responden .....	49
4.3.1.1. Tanggapan Responden terhadap Kepemimpinan Transformasional .....	50
4.3.1.2. Tanggapan Responden terhadap Budaya Organisasi .....	54
4.3.1.3. Tanggapan Responden terhadap Kinerja .....	59
4.4. Rata-rata, Deviasi Standar dan Korelasi antar Variabel.....	64
4.4.1. Rata-rata dan Deviasi Standar.....	64
4.4.2. Korelasi antar Variabel .....	65
4.5. Pengujian Hipotesis.....	66
4.5.1. Uji Simultan (Uji- <i>F</i> ) .....	66
4.5.2. Uji Parsial (Uji- <i>t</i> ) .....	67
4.5.3. Koefisien Determinasi.....	68
4.6. Pembahasan, Implikasi dan Keterbasan .....	69
4.6.1. Pembahasan.....	69

4.6.2. Implikasi .....	71
4.6.2.1. Implikasi Teoritis .....	71
4.6.2.2. Implikasi Praktis .....	71
4.6.3. Keterbatasan.....	72
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>73</b>
5.1. Kesimpulan .....	73
5.2. Saran.....	73
5.2.1. Saran Teoritis .....	74
5.2.2. Saran Praktis .....	74
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>76</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel .....	34
Tabel 3.2. Skala Pengukuran Variabel .....	35
Tabel 3.3. Kriteria Pengukuran Variabel .....	39
Tabel 4.1. Profil berdasarkan Jenis Kelamin .....	44
Tabel 4.2. Profil berdasarkan Usia .....	45
Tabel 4.3. Profil berdasarkan Status Marital.....	45
Tabel 4.4. Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional .....	47
Tabel 4.5. Uji Validitas Budaya Organisasi.....	47
Tabel 4.6. Uji Validitas Kinerja .....	48
Tabel 4.7. Pengukuran Reliabilitas .....	49
Tabel 4.8. Kriteria Pengukuran Variabel .....	49
Tabel 4.9. Sangat Menghormatinya .....	50
Tabel 4.10. Antusias terhadap Tugas .....	51
Tabel 4.11. Memotivasi.....	51
Tabel 4.12. Cara Pandang baru .....	52
Tabel 4.13. Memberi Cara-cara baru .....	52
Tabel 4.14. Sering Memuji.....	53
Tabel 4.15. Resume Total Skor Transformasional.....	53
Tabel 4.16. Mampu melakukan proses inovasi .....	54
Tabel 4.17. Mampu Mengambil resiko secara positif.....	55
Tabel 4.18. Memperhatikan Proses Detail .....	53
Tabel 4.19. Menghasilkan Hasil kerja yang terbaik.....	56
Tabel 4.20. Menghargai setiap Rekan kerja.....	56
Tabel 4.21. Bekerja Secara Baik Dalam tim .....	57
Tabel 4.22. Menghasilkan Kinerja Terbaik.....	58
Tabel 4.23. Memiliki Stabilitas Emosi terjaga.....	58
Tabel 4.24. Resume Total Skor Variabel Budaya Organisasi.....	59
Tabel 4.25. Kualitas Pekerjaan Jauh Lebih Baik .....	60
Tabel 4.26. Kualitas Pekerjaan Diatas Standar .....	60

Tabel 4.27. Kuantitas Pekerjaan Melebihi Rata-rata .....	61
Tabel 4.28. Kemampuan Dalam Bekerja .....	61
Tabel 4.29. Kemampuan Menggunakan Akal Sehat.....	62
Tabel 4.30. Pengetahuan Dalam Pekerjaan.....	63
Tabel 4.31. Resume Total Skor Variabel Kinerja .....	63
Tabel 4.32. Statistik Deskriptif .....	64
Tabel 4.33. Korelasi Antar Variabel .....	65
Tabel 4.34. Uji F .....	66
Tabel 4.35. Uji t .....	67
Tabel 4.36. Uji Koefisien Determinasi .....	68

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Analisis .....	27
Gambar 2.2. Model Analisis .....	41

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Daftar Riwayat Hidup .....	79
Lampiran 2 : Kuesioner .....	80
Lampiran 3 : Tanggapan Responden .....	84
Lampiran 4: Uji Validitas dan Reliabilitas .....	90
Lampiran 5 : Statistik Deskriptif dan Korelasi antar Variabel .....	93
Lampiran 6 : Uji Regresi .....	94

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Di setiap perusahaan manapun, sumber daya manusia (SDM) memiliki fungsi dan peranan yang sangat penting karena merupakan salah satu kontributor paling besar pengaruhnya dalam keberhasilan pencapaian tujuan suatu perusahaan. Sumber daya manusia disini mencakup semua karyawan yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan tersebut. Dalam mencapai tujuannya, kinerja perusahaan sangat bergantung pada baik buruknya kinerja karyawannya. Artinya, jika kinerja karyawan pada perusahaan itu baik, maka tentunya akan berdampak positif bagi kinerja perusahaan (Febriani dan Suharnomo, 2018). Zaman modern sekarang ini menuntut pekerja-pekerja untuk terampil dan mau berkembang semakin profesional dalam bidangnya. Dalam perusahaan pimpinan dan karyawan pastinya menjalankan pekerjaan sesuai target perusahaan, oleh karena itu Kepemimpinan yang sesuai visi misi perusahaan dan saling kerjasama antara pimpinan dan karyawan adalah kunci suksesnya perusahaan tersebut (Bawarodi *et al.*, 2017).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001: 67). Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau

program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Widiastuti, 2017). Keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja para anggotanya, sehingga organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para anggotanya (Siswatiningsih *et al.*, 2018).

Menurut Jufrizen (2017), Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan, oleh karena itu kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini salah satu dari berbagai bentuk gaya kepemimpinan yang menjadi faktor dapat meningkatnya kinerja karyawan yakni kepemimpinan transformasional. Menurut Robbins (2006: 473), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

Terdapat sejumlah penelitian yang mengkaji Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Rifansyah (2016), mengenai Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, terdapat penelitian mengenai kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh

Tahapary *et al.*, (2018), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Faktor lain yang dianggap mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Organisasi yang sudah berhasil dalam jangka panjang dan menjadi besar sejak awal menerapkan suatu budaya organisasi tertentu yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan (Bawarodi *et al.*, 2017). Organisasi selalu memiliki banyak cara untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai yang positif dan membawa dampak yang baik buat organisasi tersebut, salah satunya adalah dengan mengelola manajemen sumber daya manusia yang baik. Karena manajemen sumber daya manusia merupakan aset penting suatu organisasi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas suatu organisasi (Tahapary *et al.*, 2018). Menurut Fahmi (2018: 47), budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Terdapat sejumlah penelitian yang mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Rifansyah (2016) mengenai Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, terdapat penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dilakukan oleh Maabuat (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja.

CV. Wiranta Bahana Raya adalah perusahaan konsultan dengan spesialisasi pada bidang pelayanan jasa teknik dan irigasi, jembatan serta bidang teknik sipil lainnya. Pada awalnya perusahaan ini dibangun pada tanggal 23 Januari 2008. Perusahaan ini beroperasi dibawah binaan Dinas Pekerjaan Umum, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat dan Pengelolaan Sumber Daya Air. Dipimpin oleh seorang direktur utama CV. Wiranta Bahana Raya membawahi beberapa bagian lain seperti: Drafter, Surveyor, Pembuat Laporan, Admin.

Dengan tugas Direktur seperti itu tentu membutuhkan seorang pemimpin yang mampu memotivasi anggota dan meningkatkan kinerja karyawan nya. Jika faktor tersebut dapat dipenuhi maka akan tercapai tujuan bersama yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang akan tergambar dari sikap profesionalisme, kerja keras dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya tanpa mengenal keluhan, kompromi dan lelah. Saat melakukan wawancara, dapat diasumsikan bahwa selama 2 bulan terakhir ini CV. Wiranta Bahana Raya mempunyai permasalahan mengenai kinerja karyawan yang tampaknya tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Terlihat dari salah satu kinerja karyawan yang kurang respon terhadap jadwal *deadline* pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu meski sudah ditentukan oleh perusahaan yang mengacu kepada kontrak pekerjaan yang telah disepakati oleh pihak manajemen perusahaan dengan pihak terkait. Hasil pengamatan penulis bahwa diperusahaan tersebut terdapat ciri-ciri kepemimpinan transformasional seperti dijelaskan oleh Robbins (2006: 472),

yaitu jenis pemimpin yang mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru. Sehingga pemimpin mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Terdapat sejumlah penelitian yang mengkaji Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Rifansyah (2016) mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap Kinerja menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, terdapat penelitian mengenai Kepemimpinan Transformasional yang dilakukan oleh Tahapary *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Demikian pula dalam kaitan dengan budaya organisasi yang dilakukan oleh Maabuat (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Berdasarkan adanya inkonsistensi pada penelitian terdahulu diatas, maka penulis mencoba untuk mengkaji ulang penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang penelitian diatas, maka identifikasi masalah yang akan dibahas yaitu :

1. Bagaimana persepsi responden mengenai kepemimpinan transformasional di CV. Wiranta Bahana Raya?
2. Bagaimana persepsi responden mengenai budaya organisasi di CV. Wiranta Bahana Raya?
3. Bagaimana persepsi responden mengenai kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Dari identifikasi masalah yang dikemukakan diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui persepsi responden mengenai kepemimpinan transformasional di CV. Wiranta Bahana Raya.
2. Untuk mengetahui persepsi responden mengenai budaya organisasi di CV. Wiranta Bahana Raya.

3. Untuk mengetahui persepsi responden mengenai kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya.
4. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya.
5. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dan teoritis khususnya bagi penulis dan umumnya bagi pihak-pihak lain yang berkepentingan dan membutuhkan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini secara terperinci, manfaat penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Adapun manfaat teoritis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis serta menambah ilmu yang telah di dapatkan dibangku kuliah.
- b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar studi perbandingan dan referensi bagi penelitian lain yang sejenis.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Adapun manfaat praktis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Bagi penulis

Penelitian ini menambah wawasan dan pengetahuan khususnya dalam bidang perilaku organisasi, khususnya pada masalah yang diteliti yaitu mengenai Kepemimpinan Transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja.

b. Bagi CV. Wiranta Bahana Raya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan evaluasi bagi perusahaan mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. diharapkan pula dengan adanya hasil penelitian ini, CV. Wiranta Bahana Raya dapat mengidentifikasi hal-hal apa saja yang harus dilakukan dan diberikan kepada karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

c. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana informasi untuk memperkaya cara berfikir dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian sejenis yang akan dilakukan selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Pada tinjauan pustaka ini, penulis memaparkan konsep-konsep yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Konsep-konsep serta studi-studi mengenai permasalahan yang diangkat, yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

#### **2.2 Kepemimpinan**

##### **2.2.1. Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang dianggap mendukung kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan. Banyak ahli yang mencoba mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins dan Judge (2015:49) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Selain itu juga Yukl (2005:8), mendefinisikan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara

efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

### **2.2.2. Teori-teori kepemimpinan**

Teori kepemimpinan berikut ini sangat berkaitan dengan efektivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya. Menurut Thoha (2007:285) berikut ini dapat diuraikan beberapa teori yang sudah tidak asing lagi bagi literatur-literatur kepemimpinan pada umumnya, diantaranya:

#### **1. Teori sifat (*Trait Theory*)**

Teori *the great man* menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin akan menjadi pemimpin tanpa memperhatikan apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Teori “*great man*” dapat memberikan arti lebih realistis terhadap pendekatan sifat dari pemimpin setelah mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi adalah suatu kenyataan yang dapat diterima bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi juga dapat dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman (Thoha, 2007:285).

#### **2. Teori Kelompok**

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori kelompok ini beranggapan bahwa jika suatu kelompok dapat mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan

pengikut-pengikutnya. Begitupun sebaliknya saat beberapa penemuan menunjukkan bahwa para bawahan dapat mempengaruhi pemimpin dengan perilakunya, sebanyak pemimpin beserta perilakunya mempengaruhi bawahannya (Thoha, 2007:288).

### **3. Teori Situasional dan Model Kontigensi**

Dimula pada sekitar tahun 1940-an ahli-ahli psikologi sosial memulai meneliti beberapa variabel situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya, berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya.

Dua pengukuran yang digunakan saling bergantian dan ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan tersebut dapat diterangkan sebagai berikut :

1. Hubungan kemanusiaan atau gaya lunak (*lenient*) dihubungkan pemimpin yang tidak melihat perbedaan yang besar diantara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disukai (ASO) atau memberikan suatu gambaran yang relatif menyenangkan kepada teman kerja yang paling sedikit disenangi (Thoha, 2007:291).
2. Gaya yang berorientasi tugas atau "*hard nosed*" dihubungkan dengan pemimpin yang melihat suatu perbedaan besar diantara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disenangi (ASO) dan memberikan suatu gambaran yang paling tidak menyenangkan pada teman kerja yang paling sedikit disukai (Thoha, 2007: 291).

### 3. Model kontingensi

Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam Thoha (2007: 292) dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut ini :

1. Hubungan pemimpin anggota.
2. Derajat struktur tugas.
3. Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal.

### 4. Teori Jalan Kecil – Tujuan (Path – Goal Theory)

Teori *path-goal* versi House dalam Thoha (2007:296), memasukan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan direktif. Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippitt dan White. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin.
2. Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*), kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat mulai didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
3. Kepemimpinan partisipatif. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para

bawahannya, namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahan untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan pada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

### **2.2.3. Macam-macam Gaya Kepemimpinan**

#### **1. Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins (2006:473), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

#### **2. Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Bass dalam Siswatiningsih *et al.*, (2018), pemimpin transaksional memotivasi pengikutnya dengan cara menukar imbalan untuk pekerjaan atau tugas yang telah dilaksanakan misalnya dengan penghargaan, menaikkan upah terhadap pengikutnya yang melakukan kinerja yang tinggi

## **2.3 Kepemimpinan Transformasional**

### **2.3.1. Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Definisi kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2006:473), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

Northous juga mendefinisikan kepemimpinan transformasional (2016:175), yaitu proses yang mengubah orang-orang termasuk menilai motif pengikut, memuaskan kebutuhan mereka, dan memperlakukan mereka sebagai manusia secara utuh.

Menurut Jufrizen (2017), kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan, oleh karena itu kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi.

### **2.3.2. Proses mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Yukl (2010: 318) proses yang mempengaruhi bagi kepemimpinan transformasional adalah melibatkan internalisasi karena motivasi yang menginspirasi meliputi upaya untuk mengaitkan tugas ke nilai dan prinsip pengikut, dengan perilaku seperti mengutarakan visi yang menginspirasi.

Kepemimpinan transformasional juga melibatkan identifikasi pribadi karena pengaruh ideal menghasilkan atribusi karisma oleh pengikut kepada

pemimpin (Yukl, 2010: 318). Bass dalam Yukl (2010: 318), karisma merupakan unsur kepemimpinan transformasional yang dibutuhkan, tetapi dirinya sendiri tidaklah mencukupi bagi proses transformasional.

### **2.3.3. Pedoman kepemimpinan Transformasional**

Menurut Yukl (2007:316) pedoman untuk kepemimpinan transformasional diantaranya :

1. Menyatakan visi yang jelas dan menarik. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi. Hal ini memberikan makna pada pekerjaan, berfungsi sebagai sebuah sumber keyakinan diri dan memupuk rasa tujuan bersama. Akhirnya visi membantu memandu tindakan dan keputusan dari setiap anggota organisasi yang amatlah berguna saat orang-orang atau kelompok diberikan otonomi dan keleluasaan yang cukup besar dalam keputusan ke pekerjaan mereka (Hackman, 1986 dalam Yukl, 2007: 316).
2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Tema-tema haruslah banyak untuk memfokuskan perhatian pada permasalahan penting, tetapi tidak perlu besar hingga menyebabkan kebingungan dan membuang energi. Para pemimpin tidak boleh berpura-pura mengetahui semua

jawaban tentang bagaimana visi itu, tetapi harus memberi tahu para pengikut bahwa mereka akan memiliki sebuah peran penting dalam menemukan tindakan khusus apa yang diperlukan. Strategi untuk mencapai visi itu paling mungkin berbentuk persuasif saat strateginya tidak konvensional namun terus terang.

3. Bertindak secara rahasia dan optimis. Adalah hal penting untuk tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan kelompok dalam mencapai visi misinya, khususnya dihadapkan halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimis seorang pimpinan dapat menular. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan
4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut. Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada batasan dimana bawahan yakin akan kemampuan mereka dalam mencapainya. Penelitian "pengaruh Pygmalion" menemukan bahwa orang memiliki kinerja yang lebih baik saat seorang pemimpin memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.
5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting. Tindakan ini dinilai penting akan lebih mudah memberikan pengaruh saat manajer membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional. Pengaruh dari tindakan ini semakin meningkat saat mereka menjadi subjek dari cerita dan mitos yang tersebar diantara organisasi

dan diceritakan kembali terus menerus selama bertahun-tahun kepada karyawan baru.

6. Mempimpin dengan memberikan contoh. Nilai-nilai yang menyertai seseorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten, bukan hanya saat diperlukan. Pemimpin tingkat puncak selalu disorot dan tindakan mereka diuji dengan teliti oleh pengikut dalam mencari makna tersembunyi yang mungkin tidak dimaksudkan oleh pemimpin itu.
7. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Pemberian kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dan tim. Mendelegasikan kewenangan juga mengurangi halangan birokrasi atas bagaimana pekerjaan itu dilakukan sehingga orang memiliki lebih banyak kekuasaan. Akhirnya memberikan kewenangan berarti memberikan sumber daya yang memadai bagi bawahan untuk menjalankan sebuah tugas mereka dalam bertanggung jawab.

#### **2.3.4. Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins (2006: 473), indikator-indikator dari kepemimpinan transformasional, diantaranya :

1. Pengaruh yang ideal. Memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.

2. Motivasi Inspirasional. Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara sederhana.
3. Stimulasi Intelektual. Menunjukkan intelegensi, rasional, pemecahan masalah secara berhati-hati.
4. Perhatian Individu. Menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasihati.

## **2.4 Budaya organisasi**

### **2.4.1. Pengertian Budaya**

Menurut Darsono (2006:8), kebudayaan adalah bangunan ide atau pikiran yang lahir dari kondisi obyektif kehidupan manusia. Kondisi obyektif kehidupan manusia yang paling hakiki adalah “caranya manusia mencari nafkah hidupnya atau caranya manusia memenuhi kebutuhan hidupnya”.

### **2.4.2. Pengertian Organisasi**

Menurut Darsono (2006:43), organisasi adalah sarana untuk mencapai tujuan. ia merupakan bentuk, wadah, dan tempat dimana didalamnya berisi orang-orang (anggota) yang berinteraksi untuk mencapai tujuannya.

### **2.4.3. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan hal yang penting bagi organisasi. Organisasi yang sudah berhasil dalam jangka panjang dan menjadi besar sejak awal menerapkan suatu budaya organisasi tertentu yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan (Bawarodi et al., 2017). Organisasi selalu memiliki

banyak cara untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai yang positif dan membawa dampak yang baik buat organisasi tersebut, salah satunya adalah dengan mengelola manajemen sumber daya manusia yang baik. Karena manajemen sumber daya manusia merupakan aset penting suatu organisasi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas suatu organisasi (Tahapary *et al.*, 2018).

Robbins (2015:355) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya.

Menurut Fahmi (2018: 47) budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2005: 113), Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

#### **2.4.4. Tujuan Budaya Organisasi**

Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut (Mangkunegara, 2005: 114).

#### **2.4.5. Fungsi Budaya organisasi**

Menurut Chatab dalam Torang (2016:112), budaya organisasi dapat difungsikan sebagai identitas organisasi, *social cohesion* (pengikat atau pemersatu), *sources* (sumber inspirasi), sumber penggerak dan pola perilaku, peningkat nilai tambah, pengganti formalisasi, dan mekanisme adaptasi terhadap perubahan.

#### **2.4.6. Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (2015:355), ada beberapa indikator budaya organisasi, diantaranya :

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

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

## **2.5 Kinerja**

### **2.5.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001: 67).

Menurut Fahmi (2014: 226) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Widiastuti, 2017). Keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja para anggotanya, sehingga organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para anggotanya (Siswatiningsih *et al.*, 2018).

### **2.5.2. Tujuan Kinerja**

Menurut Wibowo (2008: 42) tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi.

### **2.5.3. Sasaran Kinerja**

Menurut Wibowo (2008: 49), sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur. Sasaran merupakan harapan. Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya:

1. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja.
2. *The action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan *performer*.
3. *A time element*, yaitu menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan.
4. *An evaluation method*, yaitu tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai.
5. *The place*, yaitu menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan

### **2.5.4. Standar Kinerja**

Menurut Wibowo (2008: 49), standar kinerja yaitu menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Klarifikasi tentang apa yang diharapkan merupakan hal yang penting untuk memberi pedoman perilaku pekerja dan dipergunakan sebagai dasar untuk penilaian, oleh karena itu standar kinerja merupakan tolak ukur terhadap mana kinerja yang diukur agar efektif.

### **2.5.5. Indikator-indikator kinerja**

Menurut Mangkunegara (2007: 33) ada beberapa indikator dari kinerja, antara lain :

1. Kualitas kerja. Untuk mengukur kualitas kerja yaitu dengan ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
2. Kuantitas kerja. Untuk mengukur kuantitas kerja yaitu dengan selalu memperhatikan hasil akhir (*output*) dalam pekerjaan.
3. Dapat tidaknya diandalkan. Untuk mengukur point dapat tidaknya diandalkan dalam indikator kinerja yaitu dengan selalu mengikuti instruksi dari atasan.
4. Sikap. Untuk mengukur sikap dalam indikator kerja yaitu dengan selalu bersikap baik terhadap perusahaan dan karyawan lain.
5. Kemampuan. Untuk mengukur sejauh mana pengetahuan terhadap pekerjaan yang dihadapi.

## **2.6 Penelitian sebelumnya**

### **2.6.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001: 67).

Definisi kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2006: 473), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

Siswatiningsih *et al.*, (2018) melakukan penelitian dengan sampel sebanyak 130 responden di salah satu Rumah sakit umum yang ada di kota Kediri. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan..

Jufrizen (2017) melakukan penelitian sejenis dengan jumlah sampel seluruh karyawan yaitu sebanyak 32 karyawan, di perusahaan salah satu Bank milik Pemerintah di kota medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Demikian pula dalam kaitan dengan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh Kusuma dan Rahardja (2018), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja.

### **2.6.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Menurut Fahmi (2018: 47), budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2005: 113), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang

dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Siswatiningsih *et al.*, (2018) melakukan penelitian dengan sampel sebanyak 130 responden di salah satu Rumah sakit umum yang ada di kota Kediri. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Jufrizen (2017) melakukan penelitian sejenis dengan jumlah sampel seluruh karyawan yaitu sebanyak 32 karyawan, di perusahaan salah satu bank milik Pemerintah di kota medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Demikian pula dalam kaitan dengan budaya organisasi yang dilakukan oleh Bawarodi *et al.*, (2017), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

## **2.7 Kerangka Teoritis**

Kinerja karyawan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan organisasi dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak bisa berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

Variabel dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berfungsi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Harapan penulis pada penelitian ini adalah variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.7.1. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan kinerja karyawan**

Menurut Jufrizen (2017), kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan, oleh karena itu kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini salah satu dari berbagai bentuk gaya kepemimpinan yang menjadi faktor dapat meningkatnya kinerja karyawan yakni Kepemimpinan Transformasional.

### **2.7.2. Hubungan Budaya organisasi dengan kinerja karyawan**

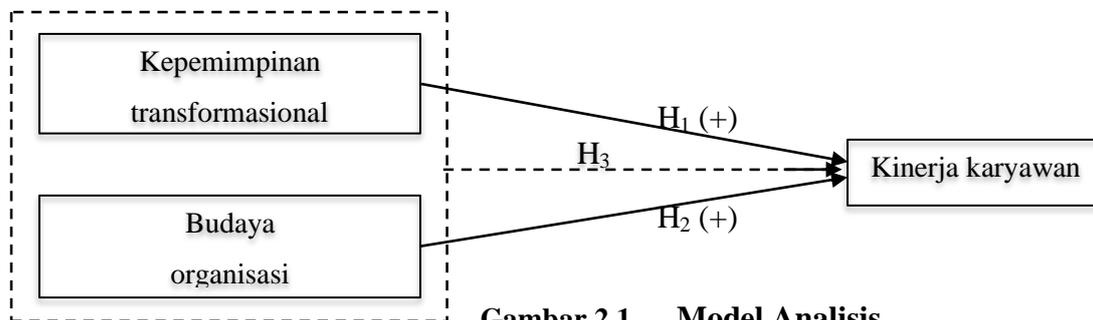
Budaya organisasi merupakan hal yang penting bagi organisasi. Organisasi yang sudah berhasil dalam jangka panjang dan menjadi besar sejak awal menerapkan suatu budaya organisasi tertentu yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan (Bawarodi *et al.*, 2017). Organisasi selalu memiliki banyak cara untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai yang positif dan membawa dampak yang baik buat organisasi tersebut, salah satunya adalah dengan mengelola manajemen sumber daya manusia yang baik. Karena manajemen sumber daya manusia merupakan aset penting suatu organisasi

perusahaan dalam meningkatkan produktivitas suatu organisasi (Tahapary *et al.*, 2018).

## 2.8 Model Analisis dan Hipotesis

### 2.8.1. Model Analisis

Mengacu pada kerangka teoritis yang telah disusun diatas, dapat dikemukakan model analisis penelitian seperti yang terlihat pada gambar berikut ini



**Gambar 2.1. Model Analisis**

### 2.8.2. Hipotesis :

Mengacu pada model analisis diatas, dapat di kemukakan hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahaya Raya

H<sub>2</sub> : Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahaya Raya

H<sub>3</sub> :Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahaya Raya

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja. Serta pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

##### **3.2.1. Sejarah Perusahaan**

CV. Wiranta Bahana Raya adalah perusahaan konsultan dengan spesialisasi pada bidang pelayanan jasa teknik dan irigasi, jembatan serta bidang teknik sipil lainnya. Pada awalnya perusahaan ini dibangun pada tanggal 23 Januari 2008. Perusahaan ini beroperasi dibawah binaan Dinas Pekerjaan Umum, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat dan Pengelolaan Sumber Daya Air. Dipimpin oleh seorang direktur utama CV. Wiranta Bahana Raya membawahi beberapa bagian lain seperti: Drafter, Surveyor, Pembuat Laporan, Admin.

##### **3.2.2. CV. Wiranta Bahana Raya**

CV. Wiranta Bahana Raya merupakan perusahaan yang beralamat di Komplek Pratista II blok g No.14, Antapani Bandung dan merupakan lokasi

penelitian yang dipilih oleh penulis dengan jumlah karyawan sebanyak 64 orang.

### **3.3 Metode Penelitian**

Menurut Sugiyono (2015:2) metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian ini didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis.

Dalam penelitian ini, metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif. Metode deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi, atau hal-hal lain yang sudah disebutkan dan peneliti tidak mengubah, menambah atau mengadakan manipulasi terhadap objek atau wilayah penelitian (Arikunto, 2013:3).

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, dengan kinerja sebagai variabel terikat. Sebagai catatan mengenai seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan antar variabel.

#### **3.3.1. Unit Analisis**

Menurut Arikunto (2013:186) unit analisis adalah satuan tertentu yang diperhitungkan sebagai subjek penelitian. Penulis melakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, maka unit analisisnya individu yaitu karyawan CV. Wiranta Bahana Raya.

### **3.3.2. Sampel dan Populasi**

#### **3.3.2.1. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2015:81).

#### **3.3.2.2. Populasi**

Sugiyono (2015:80) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan CV. Wiranta Bahana Raya yang berjumlah 64 orang.

### **3.3.3. Teknik Pengambilan Sampel dan Penentuan Ukuran Sampel**

#### **3.3.3.1. Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel, untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian (Sugiyono, 2015:81). Dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah *nonprobability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

### **3.3.3.2. Penentuan Ukuran Sampel**

Dalam menentukan ukuran sampel penelitian ini menggunakan sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2017: 124), sampling jenuh adalah Teknik pengumpulan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

### **3.3.4. Teknik Pengumpulan Data**

Sumber data yang penulis peroleh adalah melalui pembagian kuesioner, observasi dan studi pustaka.

#### **a) Kuesioner**

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2015:142). Teknik ini membantu melengkapi data - data yang dibutuhkan penulis untuk mencari data yang sesuai dengan tujuan penulis. Kuesioner yang dibagikan bersifat tertutup. Metode penyebarannya adalah dengan langsung bertatap muka dengan responden. Kuesioner yang dibagikan terdiri atas dua bagian, bagian pertama adalah identitas responden dan bagian kedua adalah pertanyaan atau pernyataan mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja.

b) Observasi

Menurut Sugiyono (2015:145), observasi sebagai teknik pengumpulan data dan mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain.

c) Studi pustaka

Studi pustaka merupakan metode yang dilakukan dengan memanfaatkan dokumen-dokumen referensi yang ada kaitannya dengan penelitian yang dilakukan (Sujarweni, 2015:95).

### **3.3.5. Jenis Sumber Data**

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

a) Sumber Primer

Sumber primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015:137). Proses pemerolehan data berasal dari kuesioner yang dibagikan dan diisi secara langsung oleh responden dari objek penelitian.

b) Sumber Sekunder

Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015:137). Data yang didapatkan dari arsip yang dimiliki organisasi atau perusahaan, internet, studi pustaka,

penelitian terdahulu dan artikel yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti.

### **3.3.6. Operasionalisasi Variabel**

Penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu variabel *independen* dan variabel *dependen*. Menurut Sugiyono (2015:38), variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel penelitian dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Variabel *independen* atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas atau *independen* adalah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.
2. Variabel *dependen* atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat penelitian ini adalah kinerja.

Agar penelitian ini dapat dilaksanakan sesuai yang diharapkan, maka perlu dipahami berbagai unsur-unsur yang menjadi dasar penelitian ilmiah yang termuat dalam operasionalisasi variabel. Secara lebih rinci, definisi operasionalisasi variabel disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Skala	Item
1.	Kepemimpinan transformasional	Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut (Robbins, 2003:473).	Pengaruh yang ideal	Ordinal	1
			Motivasi inspirasional	Ordinal	2,3
			Stimulasi intelektual	Ordinal	4,5
			Perhatian individu	Ordinal	6
2.	Budaya organisasi	Budaya organisasi sebagai suatu sistem yang memiliki pemahaman yang dilakukan oleh para anggota untuk membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Robbins, 2015:355).	Inovasi dan pengambilan resiko	Ordinal	7,8
			Memperhatikan detail	Ordinal	9
			Orientasi pada hasil	Ordinal	10
			Orientasi orang	Ordinal	11
			Orientasi pada tim	Ordinal	12
			Keagresifan	Ordinal	13
			Stabilitas	Ordinal	14
3.	Kinerja	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001: 67).	Kualitas kerja	Ordinal	15,16
			Kuantitas kerja	Ordinal	17
			Dapat tidaknya diandalkan	Ordinal	18
			Sikap	Ordinal	19
			Kemampuan	Ordinal	20

### 3.3.7. Instrumen Pengukuran

Instrumen pengukuran untuk kepemimpinan transformasional menggunakan kuesioner kepemimpinan transformasional terdiri dari 6 pernyataan, instrumen pengukuran untuk budaya organisasi menggunakan kuesioner yang terdiri dari 8 pernyataan, dan instrumen pengukuran untuk kinerja menggunakan kuesioner yang terdiri dari 6 pernyataan.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Sugiyono (2015:93) mengemukakan, bahwa skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak ukur untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Pertanyaan dan pernyataan tersebut di beri bobot sebagai berikut:

Tabel 3.2. Skala Pengukuran Variabel

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

### 3.3.8. Pengujian Kualitas Instrumen Pengukuran

Karena instrumen pengukuran atau kuesioner merupakan hasil adaptasi, maka sebelum digunakan untuk analisis instrumen pengukuran, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terlebih dahulu. Dalam penelitian ini untuk melakukan pengujian kualitas instrumen pengukuran, penulis melakukan uji validitas serta uji reliabilitas pada penelitian yang dilakukan.

#### 3.3.8.1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2015:267), validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian. Validitas instrumen dapat diketahui melalui pengujian internal. Sebuah instrument mempunyai validitas internal apabila setiap bagian instrument mendukung misi instrument secara keseluruhan, yaitu mengungkap data dari variabel yang dimaksud. Pengujian validitas ini bisa menggunakan korelasi *product-moment* dari pearson. Rumus korelasi pearson adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2015:267).

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

Dimana :  
 $r_{xy}$  = Indeks korelasi  
 $n$  = Jumlah sampel  
 $x$  = Skor variabel  
 $y$  = Skor total dari variabel

Selanjutnya apakah setiap butir dalam instrumen itu valid atau tidak, dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor

total. Jika  $r_{xy} > 0,30$  maka item-item pernyataan dari instrumen tersebut dinyatakan valid (Sugiyono, 2015:126).

### 3.3.8.2. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji instrumen dan hasil penelitian agar data tetap konsisten dalam berbagai waktu yang berbeda sehingga data dapat di percaya dan diandalkan. Dengan demikian instrumen yang reliabel berarti instrumen yang sudah digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama dan menghasilkan data yang sama. Kemudian hasil penelitian yang reliabel adalah hasil penelitian yang terdapat kesamaan dalam waktu yang berbeda (Sugiyono, 2015:268). Teknik pengujian reliabilitas dapat menggunakan rumus *cronbach alpha* yaitu sebagai berikut :

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

Dimana :  $r_{11}$  = Reliabilitas instrumen  
 $k$  = Jumlah item instrumen  
 $\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians item  
 $\sigma_t^2$  = Varians total

Suatu instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60.

### 3.3.9. Teknik Analisis Statistik Deskriptif

Teknik analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan tentang ciri-ciri responden dan variabel penelitian, sedangkan analisis kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan uji statistik.

Analisis deskriptif didasarkan pada skala penilaian yang dicari dengan cara menentukan rentang skala dengan menggunakan rumus rentang skala (Umar, 2014:164) yaitu sebagai berikut :

$$Rs = \frac{n(m-1)}{m}$$

Dimana :  
 $Rs$  = Rentang skala  
 $m$  = Jumlah alternatif jawaban tiap item  
 $n$  = Jumlah sampel

Instrumen untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja. jumlah alternatif jawaban setiap itemnya sama, maka perhitungannya pun sama pula. Perhitungan rentang skala variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja yaitu :

$$Rs = \frac{64(5-1)}{5} = 51,2 \text{ dibulatkan menjadi } 51$$

Skor yang paling rendah yaitu :

$$64 \times 1 = 64$$

Skor yang paling tinggi yaitu :

$$64 \times 5 = 320$$

Dari perhitungan di atas, rentang skala untuk variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja adalah 51, dengan skor yang paling rendah adalah 64 dan skor yang paling tinggi adalah 320.

Tabel 3.3 di bawah ini menjelaskan kriteria yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.3. Kriteria Pengukuran Variabel

Skor	Kriteria
64 – 115	Sangat Rendah
116 – 166	Rendah
167 – 217	Sedang
218 – 268	Tinggi
269 – 320	Sangat Tinggi

### 3.3.10. Rata-rata dan Deviasi Standar

Seberapa jauh nilai pengamatan tersebar di sekitar nilai rata-rata, dinamakan variasi atau disperse dari data. Ukuran variasi banyak jenisnya, tetapi yang sering dipergunakan adalah *variance* atau standar deviasi. Standar deviasi adalah akar dari *variance*, yaitu :

$$S = \sqrt{Vx}$$

$$S = \sqrt{\frac{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}{n(n-1)}}$$

Dimana :

- $Vx$  = Variance
- $x_i$  = Nilai pengamatan ke- $i$
- $N$  = Jumlah pengamatan
- $S$  = Standar Deviasi

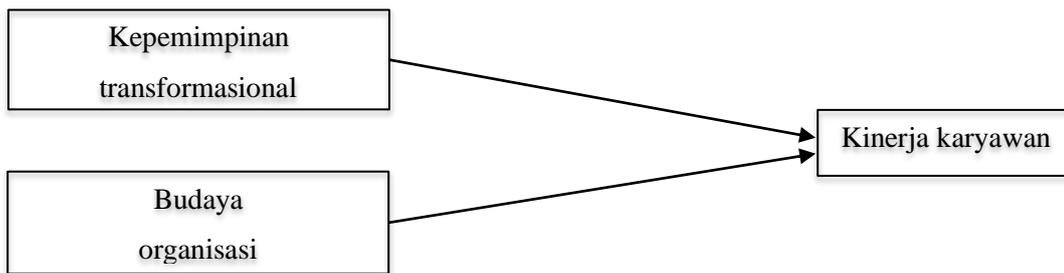
#### 3.3.10.1. Analisis Korelasi

Menurut Riduwan (2015:227), analisis korelasi digunakan untuk mencari hubungan variabel *independen* dengan variabel *dependen*. Nilai koefisien korelasi akan terdapat dalam baris  $-1 \leq r \leq + 1$ , yang akan menghasilkan kemungkinan sebagai berikut :

1.  $r$  bernilai positif, menunjukkan adanya pengaruh yang positif atau adanya korelasi langsung antara dua variabel yang diuji. Artinya bila variabel  $X$  bernilai kecil, maka akan berpasangan dengan variabel  $Y$  yang bernilai kecil juga, dan sebaliknya jika variabel  $X$  bernilai besar, maka akan berpasangan dengan variabel  $Y$  yang besar pula. Jika  $r = +1$  atau mendekati  $+1$ , dua variabel yang diteliti akan sangat kuat secara positif.
2.  $r$  bernilai negatif, ini menyatakan bahwa terjadi korelasi negatif atau korelasi invers antar dua variabel yang diteliti. Artinya bila variabel  $X$  bernilai kecil, maka akan berpengaruh dengan variabel  $Y$  yang bernilai kecil juga, dan sebaliknya jika variabel  $X$  bernilai lebih besar, maka akan berpasangan dengan variabel  $Y$  yang besar pula. Jika  $r = -1$  atau mendekati  $-1$ , maka korelasi tiga variabel yang diteliti akan sangat kuat secara negatif.  $r = 0$ , atau mendekati  $0$ , artinya bahwa korelasi antara tiga variabel yang diteliti lemah atau bahkan tidak ada korelasi sama sekali.

### **3.3.11. Pengujian Hipotesis**

Model pemecahan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda. Regresi berganda merupakan analisis regresi, di mana beberapa variabel eksplanatori digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen (Setiawan dan Ritonga, 2011:50). Berdasarkan pada keterangan di atas, maka dapat digambarkan model analisis sebagai berikut:.



**Gambar 3.1.** Model Analisis

Keterangan :

$X_1$  = Kepemimpinan transformasional

$X_2$  = Budaya organisasi

$Y$  = kinerja karyawan

Data diuji menggunakan model regresi berganda yaitu dimana beberapa variabel eksplanatori digunakan untuk memprediksi nilai variabel *dependen* (Setiawan dan Ritonga, 2011:50). Pada penelitian ini persamaan regresi berganda yang digunakan yaitu sebagai berikut:

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

Dimana :

- $Y$  = Kinerja karyawan
- $a$  = Konstanta
- $X_1$  = Kepemimpinan transformasional
- $X_2$  = Budaya organisasi
- $b_1 - b_5$  = Koefisien regresi
- $e$  = *Error*

### 3.3.11.1. Uji Simultan (Uji-F)

Dalam penelitian ini, uji-*F* digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi variabel-variabel *independen* terhadap variabel *dependen* secara simultan (Riduwan, 2015:238). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah :

$H_0 : b_1, b_2 = 0$ , Secara bersama-sama, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

$H_a : b_1, b_2 < 0$ , Secara bersama-sama, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

Dasar Pengambilan keputusannya adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi sebesar 5% atau  $\alpha = 0,05$ .

1. Jika angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  tidak ditolak
2. Jika angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak.

#### **3.3.11.2. Uji Parsial (Uji-t)**

Dalam penelitian ini, uji-*t* digunakan untuk mengukur kuatnya pengaruh atau signifikansi yang ditimbulkan oleh masing-masing variabel *independen* terhadap variabel *dependen* secara parsial atau terpisah (Riduwan, 2015:229). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

1. Kepemimpinan transformasional

$H_0 : b_1 = 0$ , Kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

$H_a : b_1 < 0$ , Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja.

2. Budaya organisasi

$H_0 : b_2 = 0$ , Budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

$H_a : b_2 < 0$ , Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja.

Dasar Pengambilan keputusannya adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi sebesar 5% atau  $\alpha = 0,05$ .

1. Jika angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  tidak ditolak
2. Jika angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak.

### **3.3.11.3. Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi yaitu angka yang menyatakan besar kecilnya sumbangan yang diberikan variabel independen terhadap variabel *dependen* (Riduwan, 2009:76). Rumus yang digunakan untuk menghitung koefisien determinasi yaitu sebagai berikut:

$$Kd = R^2 \times 100$$

Dimana :                   Kd= Koefisien determinasi  
                                   $R^2$ = Koefisien korelasi ganda

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Profil Responden

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan CV. Wiranta bahana raya yang berjumlah 64 orang dan seluruhnya dijadikan sebagai sampel. Berdasarkan pada 64 responden, di dapat kondisi responden tentang kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara jelas mengenai gambaran responden sebagai objek penelitian.

##### 4.1.1. Profil Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada table 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1. Profil berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	42	65,6
Perempuan	22	34,4
Total	64	100,0

Sumber: Data diolah peneliti 2019

Dari hasil penelitian yang dapat dilihat pada tabel 4.1 didapatkan informasi bahwa mayoritas responden memiliki jenis kelamin laki-laki dengan jumlah 42 orang atau 65,6 % dan jenis kelamin wanita dengan jumlah 22 orang atau 34,4%, hal ini dikarenakan CV. Wiranta Bahana Raya lebih banyak membutuhkan laki-laki untuk pekerjaan teknik dibidang irigasi.

#### 4.1.2. Profil Responden berdasarkan Usia

Penyajian data responden berdasarkan usia dapat dilihat pada table 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2. Profil berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
20 – 30	54	82,8
31 – 41	10	15,6
42 – 50	1	1,6
Total	64	100.0

Sumber: Data diolah peneliti 2019

Dari hasil penelitian yang dapat dilihat pada tabel 4.2 menyajikan profil responden berdasarkan usia, responden yang berusia antara 20-30 tahun mempunyai jumlah sebanyak 54 orang atau 82,8% yang memiliki jumlah berbeda dengan reponden yang usianya berkisar dari 31-41 tahun mempunyai jumlah 10 orang atau 15,6%, di ikuti oleh responden yang berusia 42-50 tahun hanya mempunyai jumlah 1 orang arau 1,6% banyaknya responden di rentang usia dari 20-30 tahun ini dikarenakan pada usia tersebut merupakan usia produktif untuk bekerja.

#### 4.1.3. Profil Responden berdasarkan Status Marital

Penyajian data responden berdasarkan status marital dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3. Profil berdasarkan Status Marital

Usia	Jumlah	Persentase (%)
Menikah	21	32,8
Pernah Menikah	0	0,0
Belum Menikah	43	67,2
Total	64	100.0

Sumber: Data diolah peneliti 2019

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas karyawan memiliki status belum menikah yaitu sebanyak 43 orang atau 67,2%, di ikuti oleh karyawan yang menikah yaitu sebanyak 21 orang atau 32,8%, hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang dipekerjakan yang belum menikah yang tentunya mempunyai semangat dan kemauan yang tinggi.

## **4.2. Pengujian Kualitas Instrumen Pengukuran**

Pengujian kualitas instrumen berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 64 responden melalui penyebaran kuesioner. Total pernyataan untuk kepemimpinan transformasional terdiri dari 6 pernyataan, budaya organisasi terdiri dari 8 pernyataan dan 6 pernyataan untuk variabel kinerja.

### **4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada variabel kepemimpinan transformasional, variabel budaya organisasi dan variabel kinerja.

#### **4.2.1.1. Uji Validitas**

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat ke-validan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Instrumen dikatakan valid jika nilai koefisien korelasi  $> 0,30$ , sedangkan jika nilai koefisien korelasi  $< 0,30$  maka item tersebut dinyatakan tidak valid.

Tabel 4.4. Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional

Pernyataan	Koefisien	Kriteria	Keterangan
Kepemimpinan transformasional 1	0,716	> 0,30	Valid
Kepemimpinan transformasional 2	0,650	> 0,30	Valid
Kepemimpinan transformasional 3	0,818	> 0,30	Valid
Kepemimpinan transformasional 4	0,754	> 0,30	Valid
Kepemimpinan transformasional 5	0,683	> 0,30	Valid
Kepemimpinan transformasional 6	0,799	> 0,30	Valid

Sumber: Data diolah peneliti 2019

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan atau item untuk variabel kepemimpinan transformasional yang diajukan pada responden adalah valid dan seluruh pernyataan tersebut dapat digunakan dan dapat dipercaya, karena besar koefisien korelasi item berada pada nilai yang memenuhi persyaratan yaitu lebih besar dari 0,30 dengan rentang koefisien korelasi yaitu 0,650–0,818.

Tabel 4.5. Uji Validitas Budaya Organisasi

Pernyataan	Koefisien	Kriteria	Keterangan
Budaya organisasi 1	0,840	> 0,30	Valid
Budaya organisasi 2	0,491	> 0,30	Valid
Budaya organisasi 3	0,809	> 0,30	Valid
Budaya organisasi 4	0,769	> 0,30	Valid
Budaya organisasi 5	0,434	> 0,30	Valid
Budaya organisasi 6	0,590	> 0,30	Valid
Budaya organisasi 7	0,829	> 0,30	Valid
Budaya organisasi 8	0,634	> 0,30	Valid

Sumber: Data diolah peneliti 2019

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan atau item untuk variabel budaya organisasi yang diajukan pada responden adalah valid dan seluruh pernyataan tersebut dapat digunakan dan dapat dipercaya, karena besar koefisien

korelasi item berada pada nilai yang memenuhi persyaratan yaitu lebih besar dari 0,30 dengan rentang koefisien korelasi yaitu 0,434–0,840.

Tabel 4.6. Uji Validitas Kinerja

Pernyataan	Koefisien	Kriteria	Keterangan
Kinerja 1	0,630	> 0,30	Valid
Kinerja 2	0,573	> 0,30	Valid
Kinerja 3	0,442	> 0,30	Valid
Kinerja 4	0,745	> 0,30	Valid
Kinerja 5	0,614	> 0,30	Valid
Kinerja 6	0,641	> 0,30	Valid

Sumber: Data diolah peneliti 2019

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan atau item untuk variabel kinerja yang diajukan pada responden adalah valid dan seluruh pernyataan tersebut dapat digunakan dan dapat dipercaya, karena besar koefisien korelasi item berada pada nilai yang memenuhi persyaratan yaitu lebih besar dari 0,30 dengan rentang koefisien korelasi yaitu 0,442–0,745.

#### 4.2.1.2. Uji Reliabilitas

Instrumen yang sudah dapat dipercaya dan yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya, apabila datanya benar-benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kalipun diambil, tetap akan sama. Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keandalan. Pengujian reliabilitas dengan teknik *cronbach alpha* mengacu pada kriteria bahwa nilai koefisien yang diperoleh harus lebih besar dari pada 0,60. Hasil analisis untuk uji reliabilitas terhadap instrumen data kuesioner dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 4.7. Pengukuran Reliabilitas

Variabel	<i>cronbach alpha</i>	Kriteria	Keterangan
Kepemimpinan transformasional	0,827	> 0,60	Reliabel
Budaya organisasi	0,830	> 0,60	Reliabel
Kinerja	0,655	> 0,60	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti 2019

Hasil perhitungan pada pengujian tabel di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien untuk instrumen kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 0,827, nilai koefisien untuk instrumen budaya organisasi yaitu sebesar 0,830, dan kinerja memiliki nilai *cronbach alpha* di atas 0,60 yang berarti ketiga instrumen tersebut reliabel.

#### 4.3. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui secara jelas gambaran mengenai variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja berdasarkan tanggapan responden.

Adapun rentang skor yang digunakan untuk penilaian tanggapan responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8. Kriteria Pengukuran Variabel

Skor	Kriteria
64 – 115	Sangat Rendah
116 – 166	Rendah
167 – 217	Sedang
218 – 268	Tinggi
269 – 320	Sangat Tinggi

Dengan membandingkan nilai bobot jawaban responden dengan nilai bobot standar tersebut, maka diketahui gambaran responden berdasarkan masing-masing variabel baik itu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja apakah tergolong sangat tinggi, sedang, rendah, atau sangat rendah.

### 4.3.1. Tanggapan Responden

#### 4.3.3.1. Tanggapan Responden terhadap kepemimpinan transformasional

Pernyataan yang diajukan dalam kuesioner kepemimpinan transformasional adalah sebanyak 6 pernyataan. Evaluasi atas pernyataan-pernyataan tersebut diuraikan pada bagian berikut :

Tabel 4.9. Sangat Menghormatinya

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	1	1,6	1
2	1	1,6	2
3	8	12,5	24
4	29	45,3	116
5	25	39,1	125
Total	64	100,0	268
Kriteria	Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap pernyataan merasa sangat menghormati pemimpin berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang tinggi, dengan total skor sebesar 268 yang dapat disimpulkan bahwa memiliki kriteria yang tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.10. Antusias terhadap Tugas

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	0	0	0
2	8	12,5	16
3	21	32,8	63
4	28	43,8	112
5	7	10,9	35
Total	64	100,0	226
Kriteria	Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap pernyataan antusias terhadap tugas berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang tinggi, dengan total skor sebesar 226 yang dapat disimpulkan bahwa dihargai setiap orang memiliki kriteria yang tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.11. Memotivasi

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	0	0	0
2	5	7,8	10
3	6	9,4	18
4	43	67,2	172
5	10	15,6	50
Total	64	100,0	250
Kriteria	Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap pernyataan memotivasi berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang tinggi, dengan total skor sebesar 250 yang dapat disimpulkan bahwa memotivasi memiliki kriteria yang tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.12. Cara Pandang Baru

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	1	1,6	1
2	2	3,1	4
3	10	15,6	30
4	34	53,1	136
5	17	26,6	85
Total	64	100,0	256
Kriteria	Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap pernyataan cara pandang baru berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang tinggi, dengan total skor sebesar 256 yang dapat disimpulkan bahwa cara pandang baru memiliki kriteria yang tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.13. Memberi Cara-cara Baru

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	0	0	0
2	0	0	0
3	7	10,9	21
4	40	62,5	160
5	17	26,6	85
Total	64	100,0	266
Kriteria	Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap pernyataan memberi cara-cara baru berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang tinggi, dengan total skor sebesar 266 yang dapat disimpulkan

bahwa memberi cara-cara baru memiliki kriteria yang tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.14. Sering Memuji

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	1	1,6	1
2	2	3,1	4
3	13	20,3	39
4	22	34,4	88
5	26	40,6	130
Total	64	100,0	262
Kriteria	Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap pernyataan sering memuji berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang tinggi, dengan total skor sebesar 262 yang dapat disimpulkan bahwa sering memuji memiliki kriteria yang tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.15. Resume Total Skor Kepemimpinan Transformasional

Item	Skor	Kriteria
Sangat menghormatinya	268	Tinggi
Antusias terhadap tugas	226	Tinggi
Memotivasi	250	Tinggi
Cara pandang baru	256	Tinggi
Memberi cara-cara baru	266	Tinggi
Sering memuji	262	Tinggi
Rata-rata	252	Tinggi

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Sesuai dengan data pada tabel 4.21 dapat dilihat skor tertinggi untuk variabel kepemimpinan transformasional adalah sebesar 268 pada item sangat

menghormatinya. Skor terendah sebesar 226 yaitu pada item antusias terhadap tugas. Hasil perhitungan rata-rata adalah 252 skor tersebut berada pada rentang 218 – 268 atau berada pada kriteria “Tinggi”, maka dapat di katakan bahwa karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya memiliki pengaruh kepemimpinan transformasional yang tinggi.

#### 4.3.1.2. Tanggapan Responden terhadap Budaya organisasi

Pernyataan yang diajukan dalam kuesioner Budaya organisasi adalah sebanyak 8 pernyataan. Evaluasi atas pernyataan-pernyataan tersebut diuraikan pada bagian berikut :

Tabel 4.16, Mampu melakukan Proses Inovasi

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	0	0	0
2	1	1,6	2
3	10	15,6	30
4	38	59,4	152
5	15	23,4	75
Total	64	100,0	259
Kriteria	Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap pernyataan mampu melakukan proses inovasi berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang tinggi, dengan total skor sebesar 259 yang dapat disimpulkan bahwa mampu melakukan proses inovasi memiliki kriteria yang tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.17. Mampu mengambil Resiko Secara Positif

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	0	0	0
2	4	6,3	8
3	26	40,6	78
4	26	40,6	104
5	8	12,5	40
Total	64	100,0	230
Kriteria	Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap pernyataan mampu mengambil resiko secara positif berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang tinggi, dengan total skor sebesar 230 yang dapat disimpulkan bahwa mampu mengambil resiko secara positif memiliki kriteria yang tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.18. Memperhatikan Proses Detail

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	0	0	0
2	2	3,1	4
3	7	10,9	21
4	30	46,9	120
5	25	39,1	125
Total	58	100,0	270
Kriteria	Sangat Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap pernyataan memperhatikan proses detail berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang tinggi, dengan total skor sebesar 270 yang dapat

disimpulkan bahwa memperhatikan proses detail memiliki kriteria yang tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.19. Menghasilkan Hasil Kerja Yang Terbaik

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	0	0	0
2	0	0	0
3	9	14,1	27
4	25	39,1	100
5	30	46,9	150
Total	64	100.0	277
Kriteria	Sangat Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap menghasilkan hasil kerja yang teraik berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang sangat tinggi, dengan total skor sebesar 277 yang dapat disimpulkan bahwa menghasilkan hasil kerja yang terbaik memiliki kriteria yang sangat tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.20. Menghargai Setiap Rekan Kerja

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	0	0	0
2	0	0	0
3	1	1,6	3
4	37	57,8	148
5	26	40,6	130
Total	64	100,0	281
Kriteria	Sangat Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap menghargai setiap rekan kerja berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang sangat tinggi, dengan total skor sebesar 281 yang dapat disimpulkan bahwa menghargai setiap rekan kerja memiliki kriteria yang sangat tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.21. Bekerja Secara Baik Dalam Tim

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	0	0	0
2	0	0	0
3	7	10,9	21
4	31	48,4	124
5	26	40,6	130
Total	64	100,0	275
Kriteria	Sangat Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap pernyataan bekerja secara baik dalam tim berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang sangat tinggi, dengan total skor sebesar 275 yang dapat disimpulkan bahwa bekerja secara baik dalam tim memiliki kriteria yang sangat tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.22. Menghasilkan Kinerja Terbaik

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	0	0	0
2	1	1,6	2
3	3	4,7	9
4	27	42,2	108
5	33	51,6	165
Total	64	100,0	284
Kriteria	Sangat Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan menghasilkan kinerja terbaik berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang sangat tinggi, dengan total skor sebesar 284 yang dapat disimpulkan bahwa menghasilkan kinerja terbaik memiliki kriteria yang sangat tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.23. Memiliki Stabilitas Emosi Terjaga

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	0	0	0
2	2	3,1	4
3	4	6,3	12
4	37	57,8	148
5	21	32,8	105
Total	64	100,0	269
Kriteria	Sangat Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan memiliki stabilitas emosi terjaga berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang sangat tinggi, dengan total skor sebesar 269 yang dapat

disimpulkan bahwa memiliki stabilitas emosi terjaga memiliki kriteria yang sangat tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.24. Resume Total Skor Variabel Budaya Organisasi

Item	Skor	Kriteria
Mampu melakukan proses inovasi	259	Tinggi
Mampu mengambil resiko secara positif	230	Tinggi
Memperhatikan proses detail	270	Sangat tinggi
Menghasilkan hasil kerja yang terbaik	277	Sangat tinggi
Menghargai setiap rekan kerja	281	Sangat tinggi
Bekerja secara baik dalam tim	275	Sangat tinggi
Menghasilkan kinerja sebaik-baiknya	284	Sangat tinggi
Memiliki stabilitas emosi terjaga	269	Sangat tinggi
Rata-rata	268,13	Sangat tinggi

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Sesuai dengan data pada tabel 4.30 dapat dilihat skor tertinggi untuk budaya organisasi adalah sebesar 284 pada item menghasilkan kinerja sebaik-baiknya. Skor terendah sebesar 230 yaitu pada item mampu mengambil resiko secara positif. Hasil perhitungan rata-rata adalah 268,13 skor tersebut berada pada rentang 218 – 268 atau berada pada kriteria “Sangat Tinggi”, maka dapat di katakan bahwa karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya memiliki pengaruh kepemimpinan transformasional yang sangat tinggi.

#### 4.3.1.3. Tanggapan Responden terhadap kinerja

Pernyataan yang diajukan dalam kuesioner kinerja adalah sebanyak 6 pernyataan. Evaluasi atas pernyataan-pernyataan tersebut diuraikan pada bagian berikut :

Tabel 4.25. Kualitas Pekerjaan Jauh Lebih Baik

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	0	0	1
2	4	6,3	8
3	23	35,9	69
4	28	43,8	112
5	9	14,1	45
Total	64	100,0	235
Kriteria	Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap kualitas pekerjaan jauh lebih baik berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang tinggi, dengan total skor sebesar 235 yang dapat disimpulkan bahwa kualitas pekerjaan jauh lebih baik memiliki kriteria yang tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.26. Kualitas Pekerjaan Diatas Standar

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	0	0	0
2	3	4,7	6
3	15	23,4	45
4	34	53,1	136
5	12	18,8	60
Total	64	100,0	247
Kriteria	Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap kualitas pekerjaan diatas standar berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang tinggi, dengan total skor sebesar 247 yang dapat disimpulkan bahwa

kualitas pekerjaan diatas standar memiliki kriteria yang tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.27. Kuantitas Pekerjaan Melebihi Rata-rata

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	0	0	0
2	0	0	0
3	36	56,3	108
4	25	39,1	100
5	3	4,7	15
Total	64	100,0	223
Kriteria	Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap kuantitas pekerjaan melebihi rata-rata berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang tinggi, dengan total skor sebesar 223 yang dapat disimpulkan bahwa kuantitas pekerjaan melebihi rata-rata memiliki kriteria yang tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.28. Kemampuan Dalam Bekerja

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	0	0	0
2	0	0	0
3	14	21,9	42
4	36	56,3	144
5	14	21,9	70
Total	64	100,0	256
Kriteria	Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap kemampuan dalam bekerja berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang tinggi, dengan total skor sebesar 256 yang dapat disimpulkan bahwa kemampuan dalam bekerja memiliki kriteria yang tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.29. Kemampuan Menggunakan Akal Sehat

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	0	0	0
2	0	0	0
3	4	6,3	12
4	35	54,7	140
5	25	39,1	125
Total	64	100,0	277
Kriteria	Sangat tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap kemampuan menggunakan akal sehat berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang sangat tinggi, dengan total skor sebesar 277 yang dapat disimpulkan bahwa kemampuan menggunakan akal sehat memiliki kriteria yang sangat tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.30. Pengetahuan Dalam Pekerjaan

Skor (S)	Frekuensi (F)	Persentase (%)	S x F
1	0	0	0
2	0	0	0
3	9	14,1	27
4	34	53,1	136
5	21	32,8	105
Total	64	100,0	268
Kriteria	Tinggi		

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan reponden terhadap pengetahuan dalam pekerjaan berada pada nilai yang termasuk ke dalam ukuran nilai yang tinggi, dengan total skor sebesar 268 yang dapat disimpulkan bahwa pengetahuan dalam pekerjaan memiliki kriteria yang tinggi di CV. Wiranta Bahana Raya.

Tabel 4.31. Resume Total Skor Variabel Kinerja

Item	Skor	Kriteria
Kualitas pekerjaan jauh lebih baik	235	Tinggi
Kualitas pekerjaan diatas standar	247	Tinggi
Kuantitas pekerjaan melebihi rata-rata	223	Tinggi
Kemampuan dalam bekerja	256	Tinggi
Kemampuan menggunakan akal sehat	277	Sangat Tinggi
Pengetahuan dalam pekerjaan	268	Tinggi
Rata-rata	251	Tinggi

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Sesuai dengan data pada tabel 4.36 dapat dilihat skor tertinggi untuk variabel kinerja adalah sebesar 277 pada item kemampuan menggunakan akal sehat. Skor terendah sebesar 223 yaitu pada item kuantitas pekerjaan melebihi

rata-rata. Hasil perhitungan rata-rata adalah 251 skor tersebut berada pada rentang 218–268 atau berada pada kriteria “tinggi”, maka dapat dikatakan bahwa karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya memiliki kinerja yang cukup baik di perusahaan CV. Wiranta Bahana Raya.

#### 4.4. Rata-rata, Deviasi Standar dan Korelasi antar Variabel

##### 4.4.1. Rata-rata dan Deviasi Standar

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, didapatkan hasil dari perhitungan rata-rata dan deviasi standar yang disajikan dalam bentuk table sebagai berikut:

Tabel 4.32. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan transformasional	64	3,9827	0,59312
Budaya organisasi	64	4,1938	0,46954
Kinerja	64	3,9194	0,41542

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Pada tabel 4.37 dapat dilihat bahwa rata-rata tertinggi dalam penelitian ini yaitu variabel budaya organisasi sebesar 4,1938 dan terendah yaitu variabel kinerja sebesar 3,9194. Sedangkan untuk rata-rata variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja yaitu sebesar 4,03197 . Adapun untuk nilai standar deviasi setiap variabel, angka tertinggi dimiliki oleh variabel kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 0,593142 dan angka terendah dimiliki oleh variabel kinerja yaitu sebesar 0,41542. Dengan ini menunjukkan semakin tinggi nilai deviasi standar maka semakin tidak stabil variabel tersebut,

dan semakin rendah nilai standar deviasi maka semakin stabil variabel tersebut. Stabil dalam artian tingkat keanekaragaman jawaban responden semakin beragam.

#### 4.4.2. Korelasi antar Variabel

Perhitungan korelasi digunakan untuk melihat keeratan hubungan antar variabel yang dikaji. Adapun teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *pearson correlation*. Hasil dari perhitungan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.33. Korelasi antar Variabel

		TRANSFOR	BUDAYAOR	KINERJA
TRANSFORMASIONAL	Pearson Correlation	1	,504(**)	,435(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	64	64	64
BUDAYA ORGANISASI	Pearson Correlation	,504(**)	1	,235
	Sig. (2-tailed)	,000		,061
	N	64	64	64
KINERJA	Pearson Correlation	,435(**)	,235	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,061	
	N	64	64	64

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

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.38 didapat koefisien korelasi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi diukur dengan variabel kinerja sebagai berikut:

1. Besar korelasi antara variabel kepemimpinan transformasional dengan kinerja adalah 0,435 dan signifikansi pada level 0,000. Karena level signifikan yaitu di bawah 0,05, maka dapat dikatakan bahwa korelasi antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kinerja adalah positif dan signifikan.

2. Besar korelasi antara variabel budaya organisasi dengan kinerja adalah 0,235 dan signifikansi pada level 0,061. Karena level signifikan yaitu di bawah 0,05, maka dapat dikatakan variabel budaya organisasi memiliki korelasi yang tidak signifikan dengan variabel kinerja.

#### 4.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh positif antara variabel *independen* yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap variabel *dependen* yaitu kinerja. Untuk menguji hipotesis yang diajukan, uji statistik yang digunakan adalah uji-*F* atau uji simultan, dan uji-*t* atau uji parsial.

##### 4.5.1. Uji Simultan (Uji-*F*)

Kriteria yang digunakan adalah jika nilai probabilitas < 0,05 maka  $H_0$  ditolak atau hipotesis dapat dikonfirmasi sedangkan jika nilai probabilitas > 0,05 maka  $H_0$  tidak ditolak.

Tabel 4.34. Uji F

<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Regression	2,064	2	1,032	7,147	0,002
Residual	8,808	61	0,144		
Total	10,872	63			

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Tabel 4.39 di atas menunjukkan nilai F perhitungan sebesar 7,147 dan signifikan pada level 0,002. Karena  $0,002 < 0,05$  maka dapat dikatakan koefisien

regresi positif dan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan hipotesis  $H_0$  tidak ditolak, maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### 4.5.2. Uji Parsial (Uji-*t*)

Kriteria yang digunakan adalah jika nilai probabilitas  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak, sedangkan jika probabilitas  $> 0,05$  maka  $H_0$  tidak ditolak.

Tabel 4.35. Uji-*t*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	<i>t</i>	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,655	0,447		5,935	0,000
Kepemimpinan transformasional	0,297	0,093	0,424	3,182	0,002
Budaya organisasi	0,019	0,118	0,022	0,162	0,872

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Berdasarkan hasil perhitungan seperti yang terlihat pada tabel 4.40. diperoleh nilai signifikansi sebagai berikut :

##### 1. Kepemimpinan transformasional

Koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan transformasional adalah sebesar 0,297 dan signifikan pada level 0,002. Karena  $0,002 < 0,05$  maka  $H_0$  tidak ditolak dan hipotesis tidak dapat dikonfirmasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## 2. Budaya organisasi

Koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi adalah sebesar 0,019 dan signifikan pada level 0,872. Karena  $0,872 > 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan hipotesis dapat dikonfirmasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### 4.5.3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel *dependen* dapat dijelaskan oleh variabel *independen*. Hasil koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.36. Uji Koefisien Determinasi

R	R Square
0,436 <sup>a</sup>	0,190

Sumber : Data diolah peneliti 2019

Besarnya koefisien determinasi sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Kd &= R^2 \times 100\% \\ &= 0,190 \times 100\% \\ &= 19\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi dari tabel 4.41 menyatakan bahwa perubahan-perubahan pada kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebesar 19%. Sisanya sebesar 81% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar kedua variabel tersebut yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

## **4.6. Pembahasan, Implikasi dan Keterbatasan**

### **4.6.1. Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan penulis melalui beberapa pengujian seperti beberapa pengujian hipotesis kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja. Berikut ini dipaparkan penjelasan atas jawaban dari hipotesis penelitian :

Hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rifansyah (2016) dan Bawarodi *et al.*, (2017) yang menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rifansyah (2018) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Oleh karena itu dapat diprediksikan bahwa semakin tinggi kepercayaan kepada pemimpin dan dorongan untuk memikirkan ide-ide baru untuk menyelesaikan masalah maka semakin tinggi kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahaya Raya.

Variabel lainnya yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Maabuat (2016), yang menemukan hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu budaya organisasi belum bisa meningkatkan kinerja dalam penelitian ini dikarenakan karyawan belum mampu menerima nilai-nilai budaya yang ada di perusahaan yang meliputi *teamwork*, *respect*, integritas, profesional dan *excellent*.

Koefisien determinasi Perubahan-perubahan yang mempengaruhi kinerja pada penelitian ini dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan variabel budaya organisasi sebesar 19 %. Hal ini berarti bahwa setiap perubahan kinerja sebesar 19 % dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Sisanya sebesar 81 % disebabkan oleh variabel-variabel lain di luar kedua variabel tersebut yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini, beberapa diantaranya yaitu kompetensi dan motivasi.

Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia, seleksi karyawan manajemen kinerja, perencanaan, dan sebagainya. Semakin banyak kompetensi di pertimbangkan dalam proses sumber daya manusia akan semakin meningkatkan budaya organisasi serta kinerja yang baik (Posuma, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh Posuma (2013), menunjukan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Motivasi menjadi hal yang penting bagi karyawan, karyawan yang termotivasi akan merasa lebih bahagia, sehat dan ingin datang untuk bekerja. Oleh

karena itu perusahaan harus memperhatikan motivasi karyawan agar tujuan antara perusahaan dan karyawan dapat berjalan lancar tanpa saling merugikan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya dan Andreani (2015), menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### **4.6.2. Impilkasi**

##### **4.6.2.1. Implikasi Teoristis**

Pada pembahasan diatas telah disebutkan bahwa dalam penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

##### **4.6.2.2. Implikasi Praktis**

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Jika manajemen CV. Wiranta Bahana Raya ingin lebih memaksimalkan kinerja karyawan CV. Wiranta Bahana Raya maka harus mempertahankan kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya. Karena hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Adapun untuk budaya organisasi tidak perlu dimasukkan karena memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja di CV. Wiranta Bahana Raya.

#### **4.6.3. Keterbatasan**

Penulis menyadari bahwa dalam melakukan penelitian ini ada beberapa keterbatasan sebagai berikut :

1. Data analisis hanya berdasarkan pada persepsi jawaban responden saja dan tidak melakukan observasi secara langsung.
2. Penelitian ini menggunakan data berupa jawaban responden atas pernyataan yang diajukan pada kuesioner penelitian. Hal ini dapat berimplikasi pada 2 (dua) hal yaitu :
  - a. Responden mungkin menjawab pernyataan tidak secara sungguh-sungguh dan cermat dalam menjawabnya.
  - b. Responden mungkin kurang familiar dengan pernyataan-pernyataan yang diajukan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja di CV. Wiranta Bahana Raya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisa persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional di CV. Wiranta Bahana Raya dapat dikategorikan dalam kriteria tinggi.
2. Berdasarkan analisa persepsi responden terhadap budaya organisasi di CV. Wiranta Bahana Raya dapat dikategorikan dalam kriteria tinggi.
3. Berdasarkan analisa persepsi responden terhadap kinerja di CV. Wiranta Bahana Raya dapat dikategorikan dalam kriteria tinggi.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya.
5. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya.
6. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya.

## **5.2. Saran**

Dengan adanya keterbatasan-keterbatasan yang telah dikemukakan dalam pembahasan sebelumnya, maka penulis menyadari bahwa tidak ada penelitian yang terbebas dari kesalahan dan kekurangan. Untuk itu penulis memberikan saran-saran untuk mengatasi keterbatasan-keterbatasan yang ada. Dengan ini penulis menempatkan saran teoritis dan saran praktis pada penelitian ini sebagai berikut:

### **5.2.1. Saran Teoritis**

Hasil penelitian menunjukkan tidak seluruhnya variabel-variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi dari tabel 4.41 menyatakan bahwa perubahan-perubahan pada kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebesar 19%. Sisanya sebesar 81% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar kedua variabel tersebut yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini. Maka dari itu disarankan untuk penelitian selanjutnya melibatkan variabel kompetensi dan motivasi.

### **5.2.2. Saran Praktis**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Jika manajemen CV. Wiranta Bahana Raya ingin meningkatkan kinerja sebaiknya

manajemen harus meningkatkan faktor tersebut yaitu kepemimpinan transformasional sehingga kinerja diharapkan dapat meningkat..

Berdasarkan hasil penelitian, saran-saran yang dapat penulis berikan terhadap manajemen perusahaan khususnya pada CV. Wiranta Bahana Raya sesuai dengan hasil analisis yang menyatakan bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja pihak CV. Wiranta Bahana Raya harus mengutamakan kepemimpinan transformasional. Karena hasil analisis responden terhadap kepemimpinan transformasional terdapat tanggapan responden yang memiliki nilai rendah pada kuesioner yaitu pernyataan tentang “antusias terhadap tugas” dengan skor sebesar 226. Oleh karena itu pihak manajemen harus dapat memberikan pengakuan terhadap kontribusi karyawan saat menyelesaikan tugas tugasnya, salah satunya seperti memberikan penghargaan kepada karyawan jika menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan harapan perusahaan, agar memberikan rasa antusias kepada karyawan saat diberikan tugas dan berdampak dengan hasil pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan.

## Daftar pustaka

- Bawarodi, T. R. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado. *Jurnal EMBA, Vol.5 No.2 Juni 2017, 714 - 724 , 715.*
- Darsono. (2006). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Diadit Media.
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen Kepemimpinan*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, I. (2018). *Manajemen Kinerja*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Ika Widiastui. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kota Bandung, *Jurnal Ilmiah WIDYA, Vol. 4, No. 2 Agustus – September*
- Robbins dan Judge (2015). *Perilaku Organisasi edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins dan Judge (Perilaku Organisasi, Organizational Behavior). 2015. Jakarta: Salemba Empat.
- Jufrizen. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis, Volume 18, Nomor 2, Oktober 2017, 146.*
- Maabuat, E. S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi kerja, Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dispenda Sulut UPTD Tondano). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Volume 16No. 01Tahun 2016, 230.*
- Mas'ud, Fuad (2004), *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mangkunegara, A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika aditama.

- Rahardja, K. d. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Diponegoro Journal of Management, Volume7, Nomor2, Tahun2018, Halaman1-11*, 9.
- Riduwan. (2009). *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan. (2015). *Dasar - Dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Rifansyah, O. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk. Kantor Wilayah Pekanbaru. *JOM FISIP Vol. 3 No. 2 – Oktober 2016*, 13.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- S., A. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siswatiningsih, R. P. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi kerja, Komitmen organisasional dan Kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 5 No.2, Juni 2018, p 146-157*, 147.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: PT. Pustaka Baru.
- Tahapary, R. S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 18 No. 2 Juni 2018: 294 – 305*, 304.
- Thoha, Miftah. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Torang, S. (2016). *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (2014). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Wibowo. (2008). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Rajagrafindo persada.

Yukl, G. (2007). *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indeks.

Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Ketujuh*. Jakarta: PT. Indeks.

## **Lampiran 1 : Daftar Riwayat Hidup**

### **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

#### **DATA PRIBADI**

1. Nama Lengkap : Reinhart Cancera Damanik
2. Umur : 23 Tahun
3. Jenis Kelamin : Laki-laki
4. Tempat/Tanggal Lahir : Medan, 27 Juni 1996
5. Agama : Islam
6. Alamat Rumah : Jl. Kertas Tulis No.4 Kel.Siopat suhu  
Kec.Siantar timur Kota Pematang Siantar
7. E-mail : [Reinhartdamanik123@gmail.com](mailto:Reinhartdamanik123@gmail.com)
8. No. Handphone : 0812-6285-8358

#### **LATAR BELAKANG PENDIDIKAN**

1. 2000 – 2006 : SDN Ciujung 4 Bandung
2. 2006 – 2009 : SMP Pasundan 6 Bandung
3. 2009 – 2012 : SMA Tamansiswa P.siantar
4. 2017 – 2019 : STIE STAN – Indonesia Mandiri

## Lampiran 2 : Kuesioner

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Responden di CV. Wiranta Bahana raya

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian skripsi yang sedang saya lakukan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi STAN Indonesia Mandiri dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan” (Studi di CV. Wiranta Bahana Raya). Saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini sebagai data yang akan dipergunakan dalam penelitian tersebut.

Data yang dianalisis bersifat agregat, oleh karenanya tidak memunculkan nama Bapak/Ibu secara individual. Peneliti menjamin sepenuhnya kerahasiaan isi kuesioner. Atas kesediaan dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Reinhart

### 1. Profil Responden

- |                      |                   |                  |
|----------------------|-------------------|------------------|
| a. Jenis kelamin     | : 1. Laki-laki    | 2. Perempuan     |
| b. Usia              | : 1. 20 – 30      | 2. 31- 41        |
|                      | 3. 42 - 50        |                  |
| c. Status Perkawinan | : 1. Menikah      | 2. Belum Menikah |
|                      | 3. Pernah Menikah |                  |

## KUESIONER KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

---

Atasan adalah orang yang menjadi atasan langsung anda di tempat kerja. Pengikut adalah anda sendiri serta rekan kerja lainnya. Organisasi yang dimaksud adalah organisasi dimana anda bekerja saat ini.

Pertimbangkanlah diri anda dan seorang atasan yang menjadi atasan langsung anda di tempat kerja. Kemukakan persepsi anda mengenai diri anda dan atasan anda tersebut berdasarkan pernyataan-pernyataan yang diajukan.

1 :Sangat Tidak Setuju (STS)

2 : Tidak Setuju(TS)

3 : Netral, tidak bisa memutuskan apakah Setuju atau Tidak Setuju (N)

4 : Setuju (S)

5 : Sangat Setuju (SS)

No.	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya sangat menghormatinya	1	2	3	4	5
2.	Membuat semua orang di sekelilingnya antusias terhadap tugas yang diberikan	1	2	3	4	5
3.	Memotivasi saya untuk melakukan lebih banyak daripada yang saya pikir dapat saya lakukan	1	2	3	4	5
4.	Membuat saya mampu berfikir tentang problema lama dengan cara pandang baru	1	2	3	4	5
5.	Memberi kepada saya cara-cara baru dalam melihat masalah yang pada awalnya kelihatan menyusahkan saya	1	2	3	4	5
6.	Sering memuji saya jika saya melakukan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4	5

## KUESIONER BUDAYA ORGANISASI

---

Pada bagian ini, Anda diminta untuk mengemukakan persepsi Anda tentang budaya organisasi. Pada tiap pernyataan yang diajukan, tunjukkan seberapa jauh Anda setuju atau tidak setuju dengan masing-masing pernyataan.

1 :Sangat Tidak Setuju (STS)

2 : Tidak Setuju(TS)

3 : Netral, tidak bisa memutuskan apakah Setuju atau Tidak Setuju (N)

4 : Setuju (S)

5 : Sangat Setuju (SS)

No.	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
7.	Karyawan mampu melakukan proses inovasi dalam keseharian kerjanya	1	2	3	4	5
8.	Karyawan mampu mengambil resiko secara positif dalam pekerjaannya	1	2	3	4	5
9.	Karyawan sangat memperhatikan proses detail dalam bekerja	1	2	3	4	5
10.	Karyawan berupaya menghasilkan hasil kerja yang terbaik melalui harapan perusahaan	1	2	3	4	5
11.	Karyawan mampu menghargai setiap rekan kerja yang ada di lingkungan kantor	1	2	3	4	5
12.	<b>Karyawan dapat bekerja secara baik dalam tim</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	<b>Karyawan semaksimal mungkin akan mengarahkan segala kemampuannya guna menghasilkan kinerja sebaik-baiknya</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14.	<b>Karyawan memiliki stabilitas emosional yang terjaga dalam setiap pekerjaannya</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## KUESIONER KINERJA

---

Pada bagian ini, Anda diminta untuk mengemukakan persepsi Anda tentang kinerja. Pada tiap pernyataan yang diajukan, tunjukkan seberapa jauh Anda setuju atau tidak setuju dengan masing-masing pernyataan.

1 :Sangat Tidak Setuju (**STS**)

2 : Tidak Setuju(**TS**)

3 : Netral, tidak bisa memutuskan apakah Setuju atau Tidak Setuju (**N**)

4 : Setuju (**S**)

5 : Sangat Setuju (**SS**)

<i>No.</i>	<b>PERNYATAAN</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
15.	Secara kualitas, pekerjaan saya jauh lebih baik dari pada pegawai yang lain	1	2	3	4	5
16.	Kualitas pekerjaan saya melampaui standar resmi yang ditetapkan	1	2	3	4	5
17.	Secara kuantitas, pekerjaan saya melebihi rata-rata pegawai yang lain	1	2	3	4	5
18.	Kemampuan saya dalam melaksanakan pekerjaan utama sangat baik	1	2	3	4	5
19.	Kemampuan saya dalam menggunakan akal sehat dalam melaksanakan pekerjaan sangat baik	1	2	3	4	5
20.	Pengetahuan saya terhadap pekerjaan yang saya hadapi sangat baik	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

### Lampiran 3 : Tanggapan Responden

#### 1. Kepemimpinan Transformasional

PERNYATAAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL								
NO	KKT1	KKT2	KKT3	KKT4	KKT5	KKT6	RATA-RATA	JUMLAH
1	5	3	4	4	4	4	4,25	24
2	5	3	5	5	5	4	4,50	27
3	5	3	4	4	4	4	4,00	24
4	4	5	4	4	5	5	4,50	27
5	5	3	4	4	4	5	4,17	25
6	5	3	4	4	4	5	4,17	25
7	4	3	4	4	4	5	4,00	24
8	5	3	2	4	4	4	3,67	22
9	5	3	4	4	4	4	4,00	24
10	4	4	4	4	4	5	4,17	25
11	4	4	4	3	4	4	3,83	23
12	5	4	4	4	4	4	4,17	25
13	5	3	4	5	4	5	4,33	26
14	5	3	4	5	4	5	4,33	26
15	3	4	4	5	4	3	3,83	23
16	4	5	5	4	5	4	4,50	27
17	5	4	5	5	5	5	4,83	29
18	4	4	4	4	4	5	4,17	25
19	3	3	4	4	3	3	3,33	20
20	4	4	4	4	5	5	4,33	26
21	4	4	4	5	5	4	4,33	26
22	5	4	4	4	4	5	4,33	26
23	5	4	5	4	4	5	4,50	27
24	5	4	5	4	4	5	4,50	27
25	5	4	4	4	4	5	4,33	26
26	5	4	4	4	5	5	4,50	27
27	4	4	4	5	4	4	4,17	25
28	4	4	3	2	3	4	3,33	20
29	4	4	3	3	3	4	3,50	21
30	5	4	4	4	4	5	4,33	26
31	4	4	3	3	4	2	3,33	20
32	5	4	5	5	5	5	4,83	29
33	3	4	4	4	4	3	3,67	22
34	4	5	4	4	5	3	4,17	25
35	4	3	4	4	5	3	3,83	23

<b>NO</b>	<b>KKT1</b>	<b>KKT2</b>	<b>KKT3</b>	<b>KKT4</b>	<b>KKT5</b>	<b>KKT6</b>	<b>RATA-RATA</b>	<b>JUMLAH</b>
36	5	5	4	5	5	5	4,83	29
37	3	2	2	2	3	2	2,33	14
38	3	3	4	3	5	3	3,50	21
39	4	4	5	5	5	5	4,67	28
40	2	2	2	1	3	1	1,83	11
41	4	3	4	4	4	4	3,83	23
42	4	4	4	4	4	4	4,00	24
43	5	5	5	5	5	4	4,83	29
44	4	4	4	4	4	5	4,17	25
45	5	5	5	5	5	5	5,00	30
46	4	3	4	4	4	3	3,67	22
47	3	3	3	3	4	3	3,17	19
48	4	3	4	3	3	4	3,50	21
49	4	3	4	3	4	4	3,67	22
50	3	2	2	4	4	3	3,00	18
51	3	2	2	4	4	4	3,17	19
52	4	2	3	3	3	3	3,00	18
53	1	2	3	4	4	3	2,83	17
54	4	5	4	4	4	4	4,17	25
55	4	4	5	3	4	4	4,00	24
56	4	4	4	4	4	3	3,83	23
57	4	4	4	5	4	5	4,33	26
58	5	4	4	3	4	3	3,83	23
59	4	4	4	4	5	5	4,33	26
60	4	3	4	5	4	5	4,17	25
61	5	3	4	5	4	4	4,17	25
62	5	2	4	4	4	4	3,83	23
63	5	2	4	5	4	5	4,17	25
64	4	3	4	5	5	5	4,33	26

## 2. Budaya Organisasi

PERNYATAAN BUDAYA ORGANISASI										
NO	KBO 1	KBO 2	KBO 3	KBO 4	KBO 5	KBO 6	KBO 7	KBO 6	RATA-RATA	JUMLAH
1	4	2	4	5	5	5	4	4	4,13	33
2	4	2	4	5	4	5	4	4	4,00	32
3	4	4	4	4	4	4	4	5	4,13	33
4	5	3	5	5	5	4	4	4	4,38	35
5	4	3	4	5	5	5	4	4	4,25	34
6	5	5	5	5	4	5	5	4	4,75	38
7	4	3	3	4	4	5	5	4	4,00	32
8	4	4	5	5	5	5	5	4	4,63	37
9	5	4	4	5	4	5	5	5	4,63	37
10	4	5	5	5	4	4	4	5	4,50	36
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	32
12	5	5	5	5	5	5	5	4	4,88	39
13	5	3	5	5	4	5	5	4	4,50	36
14	5	3	5	5	5	5	5	4	4,63	37
15	5	5	5	5	4	4	5	4	4,63	37
16	4	3	5	5	5	5	5	5	4,63	37
17	5	3	5	5	5	5	5	4	4,63	37
18	4	3	5	5	4	4	5	4	4,25	34
19	3	3	3	3	4	3	3	3	3,13	25
20	5	4	5	5	4	4	5	4	4,50	36
21	3	4	2	4	4	5	4	5	3,88	31
22	4	3	5	5	5	4	5	4	4,38	35
23	4	3	5	4	5	4	5	4	4,25	34
24	4	3	5	4	4	5	5	4	4,25	34
25	5	3	5	4	4	5	5	5	4,50	36
26	5	3	5	5	5	5	5	5	4,75	38
27	4	4	4	5	4	4	5	5	4,38	35
28	3	3	4	4	4	3	4	4	3,63	29
29	4	3	4	5	5	4	5	4	4,25	34
30	4	4	5	5	4	4	5	4	4,38	35
31	3	3	3	4	4	5	4	2	3,50	28
32	3	3	4	3	5	4	4	4	3,75	30
33	4	4	4	4	5	3	4	4	4,00	32
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	40
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	32

<b>NO</b>	<b>KBO 1</b>	<b>KBO 2</b>	<b>KBO 3</b>	<b>KBO 4</b>	<b>KBO 5</b>	<b>KBO 6</b>	<b>KBO 7</b>	<b>KBO 6</b>	<b>RATA- RATA</b>	<b>JUMLAH</b>
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	40
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	32
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00	24
39	4	3	4	5	5	4	4	4	4,13	33
40	2	2	2	3	4	4	2	2	2,63	21
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	32
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	32
43	4	4	3	3	5	3	4	4	3,75	30
44	4	3	4	5	4	4	4	4	4,00	32
45	5	4	5	5	5	4	5	4	4,63	37
46	4	4	4	4	4	3	5	4	4,00	32
47	4	3	4	4	4	4	5	5	4,13	33
48	3	4	4	3	5	4	3	3	3,63	29
49	3	4	3	3	4	4	4	5	3,75	30
50	3	3	4	3	4	4	4	5	3,75	30
51	4	4	4	4	5	5	4	5	4,38	35
52	4	4	5	5	5	6	5	5	4,88	39
53	4	4	3	3	4	3	4	3	3,50	28
54	4	4	4	4	4	5	5	4	4,25	34
55	4	3	4	4	5	4	4	4	4,00	32
56	4	4	4	5	4	5	5	5	4,50	36
57	4	4	4	5	5	5	5	5	4,63	37
58	4	5	5	4	4	4	5	5	4,50	36
59	4	4	4	4	4	4	4	5	4,13	33
60	3	2	4	4	4	4	4	4	3,63	29
61	4	3	4	4	4	4	5	5	4,13	33
62	4	4	5	5	4	4	5	4	4,38	35
63	5	5	5	4	5	5	5	5	4,88	39
64	4	3	4	4	5	5	4	4	4,13	33

### 3. Kinerja

PERNYATAAN KINERJA								
NO	KKN1	KKN2	KKN3	KKN4	KKN5	KKN6	RATA-RATA	JUMLAH
1	3	5	4	4	4	5	4,17	25
2	4	5	3	4	4	5	4,17	25
3	4	4	3	4	5	4	4,00	24
4	4	4	3	4	4	4	3,83	23
5	4	4	4	4	4	4	4,00	24
6	5	5	4	4	4	5	4,50	27
7	3	3	4	3	4	4	3,50	21
8	5	4	4	4	5	4	4,33	26
9	3	4	3	5	4	5	4,00	24
10	5	2	3	4	4	4	3,67	22
11	4	4	3	4	4	4	3,83	23
12	3	3	3	5	5	5	4,00	24
13	4	4	5	5	5	5	4,67	28
14	4	3	3	5	5	5	4,17	25
15	4	4	4	4	5	3	4,00	24
16	3	3	3	4	5	4	3,67	22
17	3	4	3	5	5	4	4,00	24
18	4	4	4	5	5	4	4,33	26
19	3	3	3	3	3	3	3,00	18
20	4	4	3	4	5	4	4,00	24
21	3	5	4	4	4	4	4,00	24
22	4	4	3	5	5	5	4,33	26
23	3	4	3	5	5	5	4,17	25
24	4	4	4	4	4	4	4,00	24
25	3	3	4	4	5	4	3,83	23
26	3	4	4	5	4	5	4,17	25
27	4	4	3	4	4	3	3,67	22
28	4	4	4	4	5	4	4,17	25
29	3	3	3	4	4	4	3,50	21
30	4	4	3	5	5	5	4,33	26
31	2	3	4	3	3	3	3,00	18
32	5	5	5	5	5	5	5,00	30
33	4	3	4	3	4	4	3,67	22
34	4	4	3	4	4	4	3,83	23
35	5	5	5	5	5	4	4,83	29

<b>NO</b>	<b>KKN1</b>	<b>KKN2</b>	<b>KKN3</b>	<b>KKN4</b>	<b>KKN5</b>	<b>KKN6</b>	<b>RATA-RATA</b>	<b>JUMLAH</b>
36	4	3	3	3	4	3	3,33	20
37	4	2	3	4	4	4	3,50	21
38	3	3	3	3	3	3	3,00	18
39	4	4	4	4	4	4	4,00	24
40	3	5	3	4	4	3	3,67	22
41	3	3	3	3	4	3	3,17	19
42	4	4	4	4	4	4	4,00	24
43	3	4	3	4	5	5	4,00	24
44	5	4	3	5	4	5	4,33	26
45	5	4	3	4	4	4	4,00	24
46	3	4	4	4	4	5	4,00	24
47	3	3	3	3	4	5	3,50	21
48	5	5	3	4	4	5	4,33	26
49	3	4	3	4	4	5	3,83	23
50	3	4	3	3	5	5	3,83	23
51	2	4	4	3	4	3	3,33	20
52	2	3	3	3	4	4	3,17	19
53	3	5	3	3	3	4	3,50	21
54	4	4	3	3	4	4	3,67	22
55	3	3	4	4	4	4	3,67	22
56	2	5	3	4	4	4	3,67	22
57	4	5	4	4	4	4	4,17	25
58	4	4	4	4	5	4	4,17	25
59	4	4	3	3	5	4	3,83	23
60	4	4	4	4	5	5	4,33	26
61	3	4	4	4	5	4	4,00	24
62	4	4	4	5	4	4	4,17	25
63	5	5	3	4	5	5	4,50	27
64	4	2	4	4	5	4	3,83	23

## Lampiran 4: Uji Validitas dan Reliabilitas

### Kepemimpinan Transformasional

#### Correlations

		KKT1	KKT2	KKT3	KKT4	KKT5	KKT6	JUMLAH
KKT1	Pearson Correlation	1	,304(*)	,511(**)	,410(**)	,259(*)	,607(**)	,716(**)
	Sig. (2-tailed)		,015	,000	,001	,039	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
KKT2	Pearson Correlation	,304(*)	1	,550(**)	,245	,457(**)	,333(**)	,650(**)
	Sig. (2-tailed)	,015		,000	,051	,000	,007	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
KKT3	Pearson Correlation	,511(**)	,550(**)	1	,532(**)	,530(**)	,532(**)	,818(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
KKT4	Pearson Correlation	,410(**)	,245	,532(**)	1	,573(**)	,587(**)	,754(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,051	,000		,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
KKT5	Pearson Correlation	,259(*)	,457(**)	,530(**)	,573(**)	1	,370(**)	,683(**)
	Sig. (2-tailed)	,039	,000	,000	,000		,003	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
KKT6	Pearson Correlation	,607(**)	,333(**)	,532(**)	,587(**)	,370(**)	1	,799(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,000	,003		,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
JUMLAH	Pearson Correlation	,716(**)	,650(**)	,818(**)	,754(**)	,683(**)	,799(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64	64	64

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,827	6

## Budaya Organisasi

### Correlations

		KBO1	KBO2	KBO3	KBO4	KBO5	KBO6	KBO7	KBO8	JUMLAH
KBO1	Pearson Correlation	1	,392(**)	,715(**)	,658(**)	,306(*)	,395(**)	,696(**)	,385(**)	,840(**)
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000	,014	,001	,000	,002	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64
KBO2	Pearson Correlation	,392(**)	1	,280(*)	,127	,006	,022	,314(*)	,355(**)	,491(**)
	Sig. (2-tailed)	,001		,025	,316	,963	,864	,012	,004	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64
KBO3	Pearson Correlation	,715(**)	,280(*)	1	,651(**)	,338(**)	,310(*)	,683(**)	,363(**)	,809(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,025		,000	,006	,013	,000	,003	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64
KBO4	Pearson Correlation	,658(**)	,127	,651(**)	1	,289(*)	,498(**)	,630(**)	,312(*)	,769(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,316	,000		,021	,000	,000	,012	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64
KBO5	Pearson Correlation	,306(*)	,006	,338(**)	,289(*)	1	,303(*)	,186	,128	,434(**)
	Sig. (2-tailed)	,014	,963	,006	,021		,015	,142	,314	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64
KBO6	Pearson Correlation	,395(**)	,022	,310(*)	,498(**)	,303(*)	1	,424(**)	,317(*)	,590(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,864	,013	,000	,015		,000	,011	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64
KBO7	Pearson Correlation	,696(**)	,314(*)	,683(**)	,630(**)	,186	,424(**)	1	,528(**)	,829(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,000	,000	,142	,000		,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64
KBO8	Pearson Correlation	,385(**)	,355(**)	,363(**)	,312(*)	,128	,317(*)	,528(**)	1	,634(**)
	Sig. (2-tailed)	,002	,004	,003	,012	,314	,011	,000		,000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64
JUMLAH	Pearson Correlation	,840(**)	,491(**)	,809(**)	,769(**)	,434(**)	,590(**)	,829(**)	,634(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,830	8

## Kinerja

### Correlations

		KKN1	KKN2	KKN3	KKN4	KKN5	KKN6	JUM_LAH
KKN1	Pearson Correlation	1	,202	,156	,327(**)	,275(*)	,213	,630(**)
	Sig. (2-tailed)		,109	,218	,008	,028	,092	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
KKN2	Pearson Correlation	,202	1	,186	,246(*)	,068	,268(*)	,573(**)
	Sig. (2-tailed)	,109		,141	,050	,595	,032	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
KKN3	Pearson Correlation	,156	,186	1	,202	,174	,008	,442(**)
	Sig. (2-tailed)	,218	,141		,110	,170	,953	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
KKN4	Pearson Correlation	,327(**)	,246(*)	,202	1	,482(**)	,502(**)	,745(**)
	Sig. (2-tailed)	,008	,050	,110		,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
KKN5	Pearson Correlation	,275(*)	,068	,174	,482(**)	1	,366(**)	,614(**)
	Sig. (2-tailed)	,028	,595	,170	,000		,003	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
KKN6	Pearson Correlation	,213	,268(*)	,008	,502(**)	,366(**)	1	,641(**)
	Sig. (2-tailed)	,092	,032	,953	,000	,003		,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
JUM_LAH	Pearson Correlation	,630(**)	,573(**)	,442(**)	,745(**)	,614(**)	,641(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64	64	64

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,655	6

**Lampiran 5 : Statistik Deskriptif dan Korelasi antar Variabel**  
**Rata-rata dan standar deviasi**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TRANSFOR	64	1,83	5,00	3,9827	,59312
BUDAYAOR	64	2,63	5,00	4,1938	,46954
KINERJA	64	3,00	5,00	3,9194	,41542
Valid N (listwise)	64				

**Korelasi Antar Variabel**

**Correlations**

		TRANSFOR	BUDAYAOR	KINERJA
TRANSFOR	Pearson Correlation	1	,504(**)	,435(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	64	64	64
BUDAYAOR	Pearson Correlation	,504(**)	1	,235
	Sig. (2-tailed)	,000		,061
	N	64	64	64
KINERJA	Pearson Correlation	,435(**)	,235	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,061	
	N	64	64	64

## Lampiran 6 : Uji Regresi

### Koefisien Determinasi

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,436(a)	,190	,163	,37999

### Uji - F

#### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,064	2	1,032	7,147	,002(a)
	Residual	8,808	61	,144		
	Total	10,872	63			

### Uji - t

#### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,655	,447		5,935	,000
	TRANSFOR	,297	,093	,424	3,182	,002
	BUDAYADOR	,019	,118	,022	,162	,872