

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

Oleh:

Reinhart Cancera Damanik

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

1. Pendahuluan

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.

2. SURVEY LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. 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

2.1.1. 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.

2.1.2. 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.

2.1.3. Indikaotr 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.

2.2. Budaya Organisasi

1. 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. 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.

3. 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.

2.2.1. 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.

2.3. 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).

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).

2.3.1. 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.

3. Metode Penelitian

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

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.

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).

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.

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.

Kuesioner menggunakan 5 skala Skala likert mulai dari angka 1(Sangat tidak setuju sampai 5 (sangat setuju). Untuk mengkonfirmasi hipotesis yang diajukan,teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

4. Hasil Penelitian

4.1. Profil Responden

Tabel 4.1. Profil berdasarkan Jenis Kelamin

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

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.

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.

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. Validitas dan Reabilitas

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 4.6 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.

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.

Tabel 4.8. Statistik Deskriptif

Variabel	N	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
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 4.8 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.

4.3. Tanggapan Responden terhadap Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4.9. 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

Sesuai dengan data pada tabel 4.9 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.

Tabel 4.10. 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

Sesuai dengan data pada tabel 4.10 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.

Tabel 4.11. 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

Sesuai dengan data pada tabel 4.11 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. 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 4.12. 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).

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.12 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

Tabel 4.13. 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			

Tabel 4.13 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.

Tabel 4.14. 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

Berdasarkan hasil perhitungan seperti yang terlihat pada tabel 4.14. 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..

Tabel 4.15. Uji Koefisien Determinasi

R	R Square
0,436 ^a	0,190

Besarnya koefisien determinasi sebagai berikut :

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

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi dari tabel 4.15 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), menunjukkan 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. Implikasi Teoritis

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

4.6.3. 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.

4.6.4. 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.

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.