

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH  
BUDAYA ORGANISASI  
(Studi Kasus di PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang)**

**SKRIPSI**



**Oleh :**

**TAUFIQ RAHMAN WAHID  
NIM: 13510193**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH  
BUDAYA ORGANISASI  
(Studi Kasus di PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



**Oleh :**

**TAUFIQ RAHMAN WAHID  
NIM: 13510193**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH  
BUDAYA ORGANISASI**

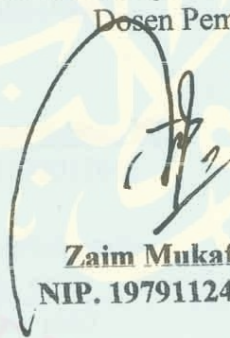
**SKRIPSI**

Oleh:

**TAUFIQ RAHMAN WAHID**

**NIM: 13510193**

Telah Disetujui, 16 November 2018  
Dosen Pembimbing,



**Zaim Mukaffi, SE, M.Si**  
**NIP. 19791124 200901 1 007**

Mengetahui:  
Ketua Jurusan,



**Drs. Agus Sucipto, MM<sup>1</sup>**  
**NIP. 19670816 200312 1 001**

**LEMBAR PENGESAHAN****PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH  
BUDAYA ORGANISASI****SKRIPSI**

Oleh

**TAUFIQ RAHMAN WAHID**

NIM: 13510193

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Pada 17 Desember 2018

**Susunan Dewan Penguji****Tanda Tangan**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1. Penguji Utama<br><u>Dr. Siswanto SE., M.Si</u><br>NIP. 197509062006041001              | : | (  ) |
| 2. Ketua<br><u>Dr. Vivin Maharani S.Sos., M.Si</u><br>NIP. 19750426201608012042           | : | (  )  |
| 3. Dosen Pembimbing/Sekretaris<br><u>Zaim Mukaffi SE., M.Si</u><br>NIP. 19791124200911007 | : | (  )  |

Disahkan Oleh:  
Ketua Jurusan,

  
  
**Drs. Agus Sucipto, MM**  
NIP. 19670816 200312 1 001

**SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Taufik Rahman Wahid

NIM : 13510193

Fakultas/jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI (Studi Kasus di PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang)** merupakan hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 17 Oktober 2018

Hormat saya,



**Taufik Rahman Wahid**  
NIM : 13510193

## **PERSEMBAHAN**

Terimakasih Ya Rabb, Kau tunjukkan keindahan langit merah di ufuk barat. Kau berikan aku nikmat dengan selesainya karya kecil ini sebagai penutup perjalananku di kampus Ulul Albab.

Terimakasih untuk kedua orang tuaku. Karya kecil ini sebagai tanda bakti dan hormat saya kepada ibu-bapak. do'a kalian memberikanku semangat, kasih sayang kalian menjadikanku kuat, petuah kalian selaksa pelita ditengah kegelapan, hingga darahku tak membeku, dan ragaku tak berubah kaku.



## **MOTTO**

*Betapa bodohnya manusia. dia menghancurkan masa kini sambil  
menghawatirkan masa depan, tapi menangis di masa depan  
dengan mengingat masa lalunya*

*(Ali bin Abi Thalib)*



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Segala puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat, karunia serta hidayah-Nya.

Shalawat serta salam tidak lupa penulis panjatkan kepada Rasulullah, yakni baginda Nabi besar Muhammad SAW yang diutus sebagai rahmad bagi seluruh alam semesta.

Penulis bersyukur dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan mengangkat judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Budaya Organisasi (Studi Kasus di PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang)”**.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih tak terhingga kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa, yakni Allah SWT yang senantiasa memberikan Rahmat, Hidayah serta Rezeki berupa kesehatan yang luar biasa guna untuk menyelesaikan proposal skripsi ini hingga selesai.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M,Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.



4. Bapak Drs. Agus Sucipto, MM. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak Zaim Mukaffi SE, M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, masukan dan arahan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan
6. Dosen pengajar yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan kepada penulis selama menempuh studi di UIN Malang
7. Orang tua penulis Bapak surahnam dan Ibu rahema yang tak henti mendoakan kesuksesan penulis, dan selalu ada dalam keadaan apapun.
8. Kawan-kawan HMI Ekonomi “Syeko” angkatan 2013 yang mampu memberikan warna-warni selama berada di Kota Malang.
9. Teman-teman manajemen angkatan 2013

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna sehingga kritik dan saran sangat penulis harapkan. Peneliti berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal ‘Alamin.

Malang, 16 November 2018

Peneliti

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b>	
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMA PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu .....	10
2.2. Kajian Teori .....	27
2.2.1 Kepemimpinan .....	27
2.2.1.1 Kepemimpinan Transformasional .....	28
2.2.1.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	36
2.2.1.3 Kepemimpinan Transformasional Dalam Islam.....	38
2.2.2 Budaya Organisasi .....	44
2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	44
2.2.2.2 Indikator Budaya Organisasi.....	47
2.2.2.3 Budaya Dalam Prespektif Islam .....	49
2.2.3 Kinerja Karyawan .....	51
2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	51
2.2.3.2 Faktor-faktor Kinerja Karyawan.....	55
2.2.3.3 Mengukur Kinerja Karyawan .....	57
2.2.3.4 Metode Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan .....	59
2.2.3.5 Indikator Kinerja Karyawan .....	60
2.2.3.6 Kinerja Dalam Perspektif Islam .....	61
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	63
2.3.1. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan .....	63
2.3.2. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Budaya Organisasi .....	64
2.3.3. Hubungan antara Budaya Organisasi Dengan Budaya Organisasi .....	65
2.3.4. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Oganisasi Sebagai variabel <i>intervening</i> .....	66

2.4 Kerangka Konseptual.....	67
2.5 Hipotesis .....	67
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>69</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	69
3.2 Lokasi Penelitian.....	69
3.3 Populasi dan Sampel.....	69
3.3.1. Populasi .....	69
3.3.2. Sampel .....	70
3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	71
3.4 Data dan Jenis Data.....	72
3.5.1. Teknik Pengumpulan Data .....	72
3.5.2. Skala Pengukuran .....	72
3.5.3. Metode Pengumpulan Data .....	73
3.5 Definisi Operasional Variabel .....	73
3.6 Analisis Data .....	79
3.6.1 Analisis Data .....	79
3.6.2 Uji Asumsi Klasik .....	80
3.7 Uji Hipotesis dengan Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	81
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>86</b>
4.1 Profil PD. Jasa Yasa Kab. Malang.....	86
4.1.1. Sejarah PD. Jasa Yasa Kab. Malang .....	86
4.1.2. Visi-Misi dan <i>Core Values</i> PD. Jasa Yasa Kab. Malang .....	88
4.1.3. Tujuan dan Saran PD. Jasa Yasa Kab. Malang.....	89
4.1.4. Struktur Organisasi PD. Jasa Yasa Kab. Malang periode 2017-2021 .....	90
4.1.5. <i>Job Discription</i> PD. Jasa Yasa Kab. Malang .....	91
4.1.6. Program PD. Jasa Yasa Kab. Malang .....	99
4.2 Analisa Deskriptif.....	101
4.2.1. Karakteristik Responden .....	101
4.2.2. Deskriptif Kategori Variabel .....	102
4.2.3. Uji Validitas .....	104
4.2.4. Uji Reabilitas .....	105
4.2.5 Uji Asumsi Klasik.....	105
4.2.5.1 Uji Normalitas .....	105
4.2.5.2 Uji Multikolinieritas .....	106
4.2.5.3 Auto Korelasi .....	106
4.3 Uji Path Analisis .....	107
4.3.1. Struktur 1 .....	107
4.3.2. Struktur 2 .....	109
4.3.3. Uji Mediasi .....	101
4.4 Uji Hipotesis .....	112
4.5 Hasil Dan Pembahasan .....	113
4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Budaya Organisasi Perusahaan Daerah Jasa Yasa .....	113

4.5.2	Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Jasa Yasa .....	114
4.5.3	Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Budaya Organisasi Perusahaan Daerah Jasa Yasa .....	115
4.5.4	Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Perusahaan Daerah Jasa Yasa .....	117
<b>BAB V PENUTUP</b> .....		118
5.1	Kesimpulan .....	118
5.2	Saran .....	118
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		119



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	18
Tabel 3.1	Populasi di PD Jasa Yasa Kab.Malang .....	70
Tabel 3.2	Definisi Operasional Variabel.....	75
Tabel 4.1	Karakteristik Responden .....	101
Tabel 4.2	Diskriptif Kategori Variabel .....	102
Tabel 4.3	Diskripsi Kinerja Karyawan .....	103
Tabel 4.4	Diskripsi Kinerja Karyawan .....	104
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian .....	105
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas.....	105
Tabel 4.7	Hasil Uji Normalitas .....	105
Tabel 4.8	Hasil Uji Multikolinieritas .....	107
Tabel 4.9	Hasil Uji Autokorelasi .....	107
Tabel 4.10	Hasil Uji Regresi Struktur 1 .....	107
Tabel 4.11	Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	108
Tabel 4.12	Standar Koefisien Beta.....	108
Tabel 4.13	Hasil Uji Regresi 2.....	109
Tabel 4.14	Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	110
Tabel 4.15	Hasil Uji Koefisien Beta .....	110
Tabel 4.16	Uji Mediasi.....	111

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual .....	67
Gambar 3.1	Model Analisis Jalur ( <i>Path Nalysis</i> ) .....	83
Gambar 4.2	Hasil Uji Path Struktur 1 .....	109
Gambar 4.3	Hasil Uji Path Struktur 2 .....	111



## ABSTRAK

Taufiq Rahman Wahid 2018. SKRIPSI. Judul. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Oleh Budaya Organisasi pada PD Jasa Yasa Kabupaten Malang”.

Pembimbing : Zaim Mukaffi, SE., M.Si

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

---

Organisasi merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang berusaha mengalokasikan sumber daya secara penuh demi tercapainya tujuan. Salah satu tujuan organisasi adalah meningkatkan kinerja karyawan, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satu diantaranya adalah pemimpin. Proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi dikendalikan oleh seorang pemimpin yang dapat di terapkan seorang pemimpin. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PD Jasa Yasa Kabupaten Malang.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif atau survei yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan, dengan obyek penelitian adalah PD Jasa Yasa Kabupaten Malang yang terletak di kota Malang, dalam penelitian ini metode kuisisioner adalah metode pengumpulan data dimana metode analisis data menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dan uji Sobel sebagai uji mediasi untuk menentukan nilai variabel Kepemimpinan Transformasional (X), Budaya Organisasi (Z) dan Kinerja Karyawan (Y).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai 0,441. Akan tetapi Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Budaya Organisasi (Z) dengan nilai Signifikansi Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya organisasi 0,00000005 dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai 0,508. Dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan di PD Jasa Yasa Kabupaten Malang tergolong baik dengan dimediasi oleh Budaya Organisasi.

## ABSTRACT

Taufiq Rahman Wahid. 2018. THESIS. Title: "Effect of Transformational Leadership on Employee Performance with Organizational Culture as Mediasi (Case Study in PD. Jasa Yasa Kab. Malang)"

Advisor : Zaim Mukaffi, SE., M.Si

Keywords : Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Performance.

---

The organization is a complex entity that seeks to allocate resources in full to achieve goals. One of the goals of the organization is to improve employee performance, factors that influence employee performance, one of which is a leader. The process of influencing in determining organizational goals is controlled by a leader who can be applied by a leader. The purpose of this research is to find out how much Transformational leadership has direct influence on employee performance at PD Jasa Yasa Malang Regency.

This study uses a quantitative method with a descriptive approach or survey that aims to test the hypotheses that have been set, with the object of research is PD Jasa Yasa Malang Kabuoaten located in Malang city, in this study the questionnaire method is a data collection method where data analysis methods use path analysis (Path Analysis) and sobel test as mediation test to determine the value of variable Transformational Leadership (X), Organizational Culture (Z) and Employee Performance (Y).

The results of the study show that Transformational Leadership (X) has a significant effect on Employee Performance (Y) with a value of 0.441. However, Transformational Leadership (X) has a significant effect on Employee Performance (Y) through Organizational Culture (Z) with a significance value of Transformational Leadership on Organizational Culture 0.00000005 and Organizational Culture of Employee Performance with a value of 0.508. It can be concluded that Employee Performance at PD Jasa Yasa Malang Regency is classified as good and mediated by Organizational Culture.



## ملخص

توفيق الرحمن وحيد، ٢٠١٨ ، آثار القيادة التحويلية على أداء الموظف مع الثقافة التنظيمية" والمتغيرات المتداخلة (دراسة حالة في شركة جاسا ياسي الإقليمية مالانج ريجنسي)"

المستشار : الزعيم مكفى، الماجستير

الكلمات الرئيسية : ، القيادة التحويلية ، الثقافة التنظيمية ، أداء الموظف

المنظمة هي كيان معقد يسعى إلى تخصيص الموارد بالكامل لتحقيق الأهداف. أحد أهداف المنظمة هو تحسين أداء الموظف ، والعوامل التي تؤثر على أداء الموظف ، وأحد رائد يتم التحكم في عملية التأثير في تحديد الأهداف التنظيمية من قبل زعيم يمكن تطبيقه من قبل قائد. الغرض من هذا البحث هو معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية تأثيراً مباشراً على أداء الموظف في

تستخدم هذه الدراسة أسلوباً كمياً باستخدام المنهج الوصفي أو المسح الذي يهدف إلى اختبار الفرضيات التي تم تعيينها ، مع موضوع البحث هو الموجود في مدينة مالانج ، في هذه الدراسة طريقة الاستبيان هي طريقة جمع البيانات حيث تستخدم طرق تحليل البيانات تحليل المسار ، (X) (تحليل المسار) واختبار سوبيل كاختبار للوساطة لتحديد قيمة القيادة التحويلية المتغيرة (Y) وأداء الموظف (Z) والثقافة التنظيمية.

لها تأثير كبير على أداء الموظف (X) أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بقيمة 0.441. ومع ذلك ، فإن القيادة التحويلية (س) لها تأثير كبير على أداء الموظف (Y) مع قيمة مهمة للقيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية (Z) من خلال الثقافة التنظيمية (Y) والثقافة التنظيمية لأداء الموظف بقيمة 0.508. يمكن الاستنتاج بأن أداء 0.00000005 الموظف في يصنف على أنه جيد ويتم بوساطة الثقافة التنظيمية

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam setiap penyelenggaraan kegiatan, baik dalam organisasi pemerintahan maupun swasta. Karena manusia sebagai perencana, pengubah, dan pengendali sumber daya yang lain dalam suatu organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang menyatakan bahwa: Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh Sumber Daya Alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas Sumber Daya Manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan (Manullang, 2004).

Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan (Dessler, 1997). Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Siagian (2003) Kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karya berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan penjelasan diatas, kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu

maupun kelompok, dimana kinerja diukur dengan instrument yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal yaitu: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

Lebih lanjut Gibson, *et all* (1995) menguraikan bahwa kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja anggota organisasi, atau dengan kata lain kinerja pegawai akan memberikan kontribusi positif pada peningkatan kinerja organisasi. Hal ini dapat diasumsikan bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu ataupun kelompok dapat memberikan pengaruh atas kinerja organisasi itu sendiri. Kinerja pegawai adalah hal yang paling penting untuk diperhatikan oleh seorang pemimpin, baik dengan meningkatkan motivasi, kemampuan diri, komitmen pada organisasi serta memberikan perhatian yang tinggi pada mereka, karena hal itu semua dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan global yang sering berubah atau tidak stabil.

Menurut Priyono, (2001) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satu diantaranya adalah pemimpin (*leadership*) peranan pemimpin dalam sebuah organisasi menjadi sebuah pertimbangan untuk kemajuan organisasi, dalam hal ini kepemimpinan dapat diartikan sebagai keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang memang diinginkan bersama. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut

untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Menurut Italiani (2013) kepemimpinan adalah proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut untuk mencapai tujuan. Menurut Terry (Ruyatnasih dkk : 2013) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam keadaan tertentu

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbins dan Coulter 2010).

Untuk menciptakan kinerja karyawan yang efektif dan efisien demi kemajuan organisasi maka perlu adanya budaya organisasi sebagai salah satu pedoman kerja yang bisa menjadi acuan karyawan untuk melakukan aktivitas organisasi Susanto (2006). Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai yang adapada organisasi yang di yakini serta di jadikan sebagai acuan oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai petunjuk dalam memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah tertentu, sehingga akan menjadi sebuah nilai, aturan, dan acuan di dalam lingkungan organisasi Mangkunegara (2005).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sri, (2012) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Tiga Serangkai Surakarta). Hasil penelitian ini menunjukkan uji F kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 36,722 ( $F_{hitung} > 2,70$ ) dan probabilitas  $F_{hitung}$  sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Tiga Serangkai Surakarta", terbukti. Hasil uji t menunjukkan kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara sendiri-sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh variabel kepemimpinan nilai thitung 3,364 dan nilai signifikansi 0,001, variabel budaya organisasi nilai thitung sebesar 2,573 dan nilai signifikansi sebesar 0,001, variabel motivasi kerja thitung sebesar 4,955 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Berarti hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Tiga Serangkai" terbukti. Penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Samad (2012), Gracia, et al (2012), Sani dan Maharani (2012), Birisnav (2013), baskoro, dkk (2015), dan Alexander (2016).

Tetapi hasil yang berbeda disampaikan oleh Athena Xenikou, Maria Simosi, (2006) meneliti tentang kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai prediktor terhadap *business unit performance*. Dengan menggunakan

analisis regresi hirarkis dan analisis *path*, penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, sedangkan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *achievement orientation*. Sehingga penulis tertarik untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan pada PD Jasa Yasa.

Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang merupakan salah satu perusahaan daerah dari beberapa perusahaan-perusahaan yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah tingkat II Kabupaten Malang. Beberapa perusahaan daerah yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Malang selain Perusahaan Daerah Jasa Yasa antara lain Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dan Badan Pinjaman Pasar (BPP) yang mana tergabung dalam Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kabupaten Daerah Tingkat II Malang.

Pada awal mulanya, Daerah Tingkat II Kabupaten Malang hanya mempunyai sebuah Perusahaan Daerah yaitu Apotik Kabupaten yang didirikan pada bulan Juli 1969. Kemudian sesuai dengan perkembangannya, maka pada tanggal 29 Agustus 1973 didirikan Perusahaan Daerah Jasa Yasa yang disahkan melalui Peraturan Daerah (Perda) Nomor XI Tahun 1973.

Berdasarkan pada Keputusan Kepala Daerah Tingkat II Kabupaten Malang pada tanggal 1 Juni 1981, Unit Saluran Air Minum berdiri sendiri dan berganti nama menjadi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Selanjutnya berdasarkan Surat Keputusan Kepala Daerah Tingkat II Kabupaten Malang No. IX Tahun 1985 Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang mendapat tambahan unit usaha, Balekambang, Pemandian Sumber Waras

Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang banyak mengelola obyek-obyek wisata di Kabupaten Malang. Sumber Daya Alam di Kabupaten Malang memiliki prospek yang baik untuk dijadikan aset yang berharga dan dapat dijadikan sumber pendapatan bagi pemerintah terutama perusahaan daerah seperti PD Jasa Yasa Kabupaten Malang.

Unit Apotik Kabupaten, Unit Pemandian Air Panas Songgoriti, Unit Pemandian Dewi Sri Unit Pemandian Metro, Unit Pesanggrahan Ngliyep, Unit Percetakan, Unit Saluran Air Minum Lawang, Unit Saluran Air Minum Kepanjen

Untuk lebih memperkenalkan obyek-obyek wisata yang dikelola oleh PD Jasa Yasa Kabupaten Malang, maka diperlukan suatu sarana yang sangat berguna sebagai usaha untuk memperkenalkan dan memberikan informasi seputar tempat-tempat wisata di kota Malang, maka pada tahun 2000 dibuka sebuah kantor penerangan pariwisata atau TIS (*Tourist Information Service*) PD Jasa Yasa Kabupaten Malang. TIS sendiri berada di bawah pengawasan Direksi Usaha pada Bagian Promosi dan Pengenalan. *Tourist Information Service* (TIS) yang telah didirikan di dekat Kantor Pusat PD Jasa Yasa Kabupaten Malang mempunyai beberapa tujuan, Penyediaan brosur-brosur tempat dan obyek wisata di wilayah Malang dan sekitarnya. Memberikan pelayanan berbagai macam informasi tentang tempat-tempat wisata sekaligus jalur-jalur untuk menuju obyek-obyek wisata yang akan dikunjungi. Memperkenalkan dan mempromosikan kawasan atau obyek dan daya tarik wisata yang ada di wilayah Malang dan sekitarnya terutama terhadap unit-unit wisata yang berada di bawah pengelolaan PD Jasa Yasa. Melakukan kerja sama

dengan travel-travel biro yang ada di Malang. Menunjang program pemerintah untuk memajukan bidang kepariwisataan.

Dalam upaya mencapai tujuan-tujuan tersebut, pihak PD Jasa Yasa Kabupaten Malang melakukan berbagai kerja sama dengan pihak-pihak pemerintah, koperasi, Badan Usaha Milik Daerah, dan juga bekerja sama dengan pihak swasta.

PD Jasa Yasa maka pada tanggal 29 Agustus 1973 didirikan Perusahaan Daerah Jasa Yasa yang disahkan melalui Peraturan Daerah (Perda) Nomor XI Tahun 1973. Pada PD jasa yasa menerapkan gaya kepemimpinan transformasional hal ini terlihat dari ketundukan dan kekaguman karyawannya terhadap pimpinan, Selain itu hubungan antara pimpinan dan bawahannya yang menjalin hubungan kerja dan bersaudaraan yang cukup baik. Seperti halnya ketika ada karyawan yang sakit pemimpin menjenguk, Kemudian ketika ada karyawan yang kesulitan dalam melakukan pekerjaannya, pimpinan tidak segan dan sangat antusias untuk membantu karyawan yang sedang kesulitan. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi dengan budaya organisasi dan motivasi maka peneliti mencoba kebenaran teori yang sudah ada dengan menggunakan metode *Path*.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini ditujukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya organisasi, sehingga judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja**



## **Karyawan dimediasi oleh Budaya Organisasi” (Studi Kasus di Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang).**

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis ingin membahas beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Jasa Yasa.
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Jasa Yasa.
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Budaya Organisasi Perusahaan Daerah Jasa Yasa.
4. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Budaya organisasi Perusahaan Daerah Jasa Yasa.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini di lakukan bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis adakah Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Jasa Yasa.
2. Mengetahui dan menganalisis adakah Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi Perusahaan Daerah Jasa Yasa.
3. Mengetahui dan menganalisis adakah Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Jasa Yasa.

4. Mengetahui dan menganalisis adakah Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Budaya Organisasi Perusahaan Daerah Jasa Yasa.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan penulis dari penelitian ini adalah yaitu :

1. Bagi Peneliti

Dengan dilakukannya penelitian ini, hasilnya diharapkan dapat memberikan tambahan informasi terhadap perkembangan keilmuan, khususnya ilmu manajemen, konsentrasi Sumber Daya Manusia yang membahas tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya organisasi.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini berguna sebagai pertimbangan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dalam menjalankan perusahaan yang dampaknya pada kinerja karyawan yang di mediasi oleh budaya organisasi

3. Bagi Universitas

Manfaat penelitian bagi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, diharapkan dapat memberikan input dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu manajemen, konsentrasi Sumber Daya Manusia yang membahas tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya organisasi.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu digunakan untuk memperoleh gambaran untuk menyusun kerangka berfikir, juga untuk membandingkan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sehingga akan terus berkembang. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini ialah sebagai berikut :

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Xenikou dan Simosi, (2006) Dalam penelitiannya yang berjudul *Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance* meneliti tentang hubungan antara *Organizational culture*, *transformational leadership* dan *business unit performance*. Ada sekitar 300 karyawan dari 32 unit bisnis perusahaan keuangan di Yunani yang berpartisipasi di dalam penelitian ini, dengan prosentase karakteristik sampel; 55% perempuan dan 45% laki-laki, 11% antara usia 20-29, 31% antara 30-39, 25% antara 40-49, dan 11% diatas 50 tahun. Dalam penelitian ini menggunakan pengukuran variabel yang berbeda sebelum dilakukan dianalisis menggunakan *Hierarchical regression analysis*, yaitu menggunakan *multifactor leadership Quistionnaire*. Untuk variabel *transformational leadership*, *organizational culture inventory*. untuk variabel *organizational culture*, dan 4-point scale pada capaian kinerja tahunan 32 unit bisnis untuk variabel *business unit performance*. Penelitian ini menemukan bahwa Orientasi budaya *achievement* dan *adaptive* berpengaruh

langsung terhadap *performance*. Sedangkan, kepemimpinan transformasional dan orientasi humanistik mempunyai pengaruh positif tidak langsung terhadap *performance* melalui orientasi *achievement*.

Kedua, Shiva, Suar (2012) Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Efektivitas Organisasi, dan Program Hasil dalam Organisasi Non-Pemerintah menggunakan metode *CFA*, *AMOS* kepemimpinan transformasional membangun budaya organisasi yang meningkatkan efektivitas LSM. Kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi efektivitas LSM secara langsung tetapi meningkatkan efektivitas LSM mempromosikan budaya organisasi.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Shao, , Liu (2012) Efek mediasi budaya organisasi dan berbagi pengetahuan tentang kepemimpinan transformasional dan kesuksesan sistem Perencanaan Sumber Daya Perusahaan Sebuah studi empiris di Cina Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung berkaitan dengan semua empat jenis budaya organisasi;

budaya pengembangan, budaya kelompok, budaya hierarkis dan budaya rasional, dan secara tidak langsung terkait dengan berbagi pengetahuan dan keberhasilan ERP. Secara khusus, budaya pengembangan memiliki dampak langsung pada keberhasilan ERP, sementara budaya hierarkis, kelompok dan budaya rasional secara tidak langsung terkait dengan keberhasilan ERP, dimediasi dengan berbagi pengetahuan eksplisit dan diam-diam.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Sri, (2012) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja

Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Tiga Serangkai Surakarta). Tujuan penelitian ini untuk Menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tiga Serangkai Surakarta baik secara sendiri-sendiri ataupun bersama-sama, Menganalisis diantara variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Yang Lebih Dominan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tiga Serangkai Surakarta. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan survey, yaitu peneliti mengadakan penelitian langsung kepada karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Surakarta. Populasi yang di gunakan pada penelitian ini berjumlah 102 Orang, sehingga responden dengan jumlah tersebut di teliti semua. Karena terbatasnya jumlah populasi maka peneliti menggunakan metode sensus yaitu seluruh populasi menjadi anggota yang akan di amati sebagai sampel. Hasil penelitian ini menunjukkan uji F kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Fhitung sebesar 36,722 ( $F_{hitung} > 2,70$ ) dan probabilitas Fhitung sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Tiga Serangkai Surakarta", terbukti, Hasil uji t menunjukkan kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara sendiri-sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh variabel kepemimpinan nilai thitung 3,364 dan nilai signifikansi 0,001, variabel budaya organisasi nilai thitung sebesar 2,573 dan nilai signifikansi sebesar 0,001, variabel

motivasi kerja thitung sebesar 4,955 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Berarti hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Tiga Serangkai" terbukti dan Hasil uji regresi linear berganda diperoleh koefisien regresi variabel motivasi kerja yang paling besar yaitu 0,384. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja merupakan variabel yang paling besar mempengaruhi kinerja karyawan. Berarti hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "Diduga bahwa variabel motivasi kerja lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Tiga Serangkai" terbukti.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Samad (2012) dalam *The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance* menguji tentang hubungan antara inovasi, kepemimpinan transformasional, dan *organizational performance*. Penelitian ini melibatkan staf managerial di perusahaan logistik di Malaysia sebagai sampel dengan rata-rata usia 35 tahun dan dengan pengalaman di organisasi selama 5-6 tahun serta mayoritas responden merupakan staf manajemen middle dan senior. Ada 200 kuisioner yang disebar dan 150 kuisioner kembali dan layak dianalisis, dengan demikian *respon rate sample* 75%. Selanjutnya, penelitian ini menggunakan analisa data SPSS versi 1.8 dan ditemukan bahwa inovasi dan *transformational leadership* secara positif berhubungan dengan *organizational performance* dan keduanya juga secara signifikan berpengaruh terhadap *organizational performance*. Peneliti juga menemukan bahwa aspek karisma/*individualized influence* dalam kepemimpinan transformasional dan aspek produk/layanan dalam inovasi merupakan aspek yang

paling dominan dan paling penting yang berpengaruh terhadap *organizational performance*.

Keenam, penelitian yang dilakukan oleh García-Morales, *et al.* (2012) *Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation* mencoba meneliti tentang pengaruh *Transformational leadership* terhadap *organizational performance* dengan menjadikan *organizational learning* dan inovasi sebagai variabel mediator. Populasi dari penelitian adalah ini perusahaan otomotif dan kimia yang ada di Spanyol. Kuisisioner Survey dikirim ke 1000 perusahaan secara acak, dan 170 yang kembali, dengan 168 kuisisioner yang layak uji. Selanjutnya, peneliti menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan program LISREL 8.30 sebagai metode analisis data dan menemukan bahwa *Transformational leadership* secara positif mempengaruhi *organizational performance* melalui *organizational learning* dan *innovation*. *Organizational learning* secara positif mempengaruhi *organizational performance*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *organizational innovation*. *Organizational innovation* secara positif mempengaruhi *organizational performance*.

Ketujuh, penelitian yang dilakukan oleh, penelitian yang dilakukan oleh Sani dan Maharani, (2012) *The Impacts Of Transformasional Leadersip And Organizational Commitmen On Job Performance With The Among Lectures Of Faculty In The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University : The Mediting Effects Of Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan

perilaku budaya organisasi (OCB) terhadap kinerja dosen. Populasi penelitian adalah 333 dosen UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang, Jawa Timur Indonesia. Data dikumpulkan melalui empat kuesioner. Penelitian ini menggunakan metode statistik regresi multivariat dan analisis jalur untuk analisis data.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja dosen. Komitmen organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap perilaku organisasi. Sementara perilaku organisasi secara otomatis meramalkan kinerja pekerjaan dosen. Karenanya, Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja pekerjaan dosen.

Kedelapan, penelitian yang dilakukan oleh, Birasnav (2013) dalam studinya yang berjudul *Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership*. Tujuan dari penelitian ini adalah menguji model komprehensif dari hubungan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional, proses *knowledge manajement*, dan kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan *random sampling* 500 perusahaan jasa yang terletak di Bahrain, dengan 3 kategori perusahaan jasa, yaitu; perusahaan jasa negeri, swasta dan perusahaan jasa lainnya. Ada 119 manajer HRD yang mengembalikan kuisisioner dengan lengkap dari total 500 kuisisioner. Dengan menggunakan *exploratory factor analysis* dan *Hierarchical regression analysis*, penelitian menemukan bahwa transformational leadership mempunyai pengaruh yang positif dan kuat terhadap proses *knowledge managemenet* dan *organizational performance*, setelah



dilakukan kontrol terhadap pengaruh *transactional leadership*. Proses *knowledge management* secara parsial memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *organizational performance* setelah melakukan kontrol variabel atas pengaruh *transactional leadership*.

Kesembilan, penelitian yang dilakukan oleh Baskoro, dll (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan SMK Telkom Sandhy Putra Banjarbaru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (7 item) sebagai variabel / bebas, motivasi eksogen kerja (3 item) dan Kinerja Karyawan (3 item) sebagai variabel endogen / terikat dengan SMK Telekomunikasi Sandhy Putra Banjarbaru Kalimantan Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi 63 orang, diambil sampel 58 orang. Dalam penelitian ini digunakan kuesioner untuk mengungkapkan variabel yang mempengaruhi keputusan responden.

Kesepuluh, penelitian yang dilakukan oleh Nurudin dan Rohendi (2016) yang berjudul Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan menganalisis lebih jauh mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasi. Penelitian dilakukan di Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI Jawa Barat. Populasi penelitian ini berjumlah 298 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah Simple Random Sampling dengan jumlah

sampel sebanyak 75 orang. Pengambilan data menggunakan kuesioner, metode analisis data menggunakan *Path Analisis*.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, terdapat pengaruh dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

kesebelas, penelitian yang dilakukan oleh Alexander (2016) yang bersumber dari Jurnal Internasional dengan judul *effects of transformational and transactional leadership and the mediating role of trust and value congruence on follower performance*. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dimediasi oleh kepercayaan dan nilai kerja karyawan. Metode penelitian menggunakan path analisis LISREL dan koresponden berjumlah 194 karyawan yang bekerja pada kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek langsung dan tidak langsung pada nilai kerja yang dimediasi melalui

kepercayaan karyawan. Namun, kepemimpinan transaksional memiliki efek tidak langsung pada nilai kerja karyawan yang dimediasi melalui kepercayaan karyawan.

**Table 2.1**  
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variable Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Xenikou, Simosi (2006)	<i>Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance</i>	<i>hierarchical regression analyses, path analysis</i>	<i>Organizational Innovation, antara Transformational Leadership dan Organizational Performance, antara Organizational Innovation dan Organizational Performance. Hubungan-hubungan tersebut lebih kuat pada organisasi dengan organizational learning yang tinggi dari pada organisasi dengan tingkat organizational Learning yang rendah.</i>
2	Shiva, Suar(2012) Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Efektivitas Organisasi, dan Program Hasil dalam Organisasi	- kepemimpinan transformasional -Budaya Organisasi -efektivitas organisasi	CFA, AMOS	kepemimpinan transformasional membangun budaya organisasi yang meningkatkan efektivitas LSM. Kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi efektivitas LSM secara langsung tetapi meningkatkan efektivitas LSM mempromosikan budaya organisasi.

	Non-Pemerintah			
3	Shao, Liu(2012) Efek mediasi budaya organisasi dan berbagi pengetahuan tentang kepemimpinan transformasional dan kesuksesan sistem Perencanaan Sumber Daya Perusahaan:  Sebuah studi empiris di Cina	-Budaya Organisasi - kepemimpinan transformasional	PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung berkaitan dengan semua empat jenis budaya organisasi; budaya pengembangan, budaya kelompok, budaya hierarkis dan budaya rasional, dan secara tidak langsung terkait dengan berbagi pengetahuan dan keberhasilan ERP. Secara khusus, budaya pengembangan memiliki dampak langsung pada keberhasilan ERP, sementara budaya hierarkis, kelompok dan budaya rasional secara tidak langsung terkait dengan keberhasilan ERP, dimediasi dengan berbagi pengetahuan eksplisit dan diam-diam...
4	Sri, (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Tiga	- Kepemimpinan, budaya organisasi, - motivasi kerja dan -kinerja karyawan	Kuantitatif	Hasil analisis data diperoleh: (1) Hasil uji F menunjukkan kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Hasil uji t menunjukkan kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara sendirisendiri

	Serangkai Surakarta			berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Hasil uji regresi linear berganda diperoleh koefisien regresi variabel motivasi kerja yang paling besar yaitu 0,384. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja merupakan variabel yang paling besar mempengaruhi kinerja karyawan bagian produksi di PT. Tiga Serangkai Surakarta.
5	Samad (2012) <i>The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance</i>	<i>The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance</i>	SPSS	<i>transformational leadership</i> dan inovasi secara signifikan berhubungan dan berpengaruh terhadap <i>organizational performance</i> . Aspek karisma/individualized influence dalam kepemimpinan transformasional dan aspek produk/layanan dalam inovasi merupakan aspek yang paling dominan dan paling penting yang mempengaruhi <i>organizational</i>
6	García-Morales, et al (2012) <i>Transformational leadership</i>	<i>Transformational leadership influence on organizational</i>	structural equations	<i>Transformational leadership</i> secara positif mempengaruhi <i>organizational performance</i> melalui <i>organizational learning</i> dan

	<i>influence on organizational performance through organizational learning and innovation</i>	<i>l performance through organizational learning and innovation</i>	modeling (LISREL 8.30 program)	<i>innovation. Organizational learning secara positif mempengaruhi organizational performance, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui organizational innovation. Organizational innovation secara positif mempengaruhi organizational performance.</i>
7	Sani, Maharani (2012) <i>The Impacts Of Transformasional Leadership And Organizational Commitmen On Job Performance With The Among Lectures Of Faculty In The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University : The Mediting Effects Of Organizational Citizenship Behavior</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan Transformasional</li> <li>- Kinerja dosen</li> <li>- Komitmen Organisasi</li> <li>- OCB</li> </ul>	<p>Analisis statistik regresi multivariat</p> <p>Analisis path (jalur)</p>	<p>Variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja dosen.</p> <p>Komitmen organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap perilaku organisasi.</p> <p>Sementara perilaku organisasi secara otomatis meramalkan kinerja pekerjaan dosen. Karenanya,</p> <p>Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja pekerjaan dosen..</p>

8	<p>Birasnav (2013) <i>Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership.</i></p>	<p>- <i>Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership</i></p>	<p>Exploratory factor analysis and hierarchical regression analysis</p>	<p><i>transformational leadership</i> mempunyai pengaruh yang positif dan kuat terhadap proses <i>knowledge management</i> dan <i>organizational performance</i>, setelah dilakukan kontrol terhadap pengaruh <i>transactional leadership</i>. Proses <i>knowledge management</i> secara parsial memediasi hubungan antara <i>transformational leadership</i> dan <i>organizational performance</i> setelah melakukan kontrol variabel atas pengaruh <i>transactional leadership</i>.</p>
9	<p>Baskoro, dkk (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan SMK Telkom Sandhy Putra Banjarbaru.</p>	<p>- Kepemimpinan transformasional - Motivasi kerja Kinerja karyawan</p>	<p>Analisis path (jalur)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional mengakibatkan semakin meningkatnya motivasi kerja. 2) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin efektif Motivasi Kerja mengakibatkan</p>

				<p>semakin meningkatnya Kinerja Karyawan. 3) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Koefisien path yang bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional mengakibatkan semakin meningkatnya Kinerja Karyawan. 4) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien (R2) sebesar 68 %, artinya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 68 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.</p>
10	Nurudin dan Rohendi (2016) yang berjudul Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan transformasional</li> <li>- Budaya organisasi</li> </ul> <p>Kinerja karyawan Komitmen organisasi</p>	Analisis Path (jalur)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.</li> <li>2) Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi.</li> <li>3) Komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>



	Dengan Mediasi Komitmen Organisasi.(study kasus pada Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI Jawa Barat.)			<p>4) Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>5) Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>6) Terdapat pengaruh dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Terdapat pengaruh dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.</p>
11	Alexander (2016) efek kepemimpinan transformasional dan transaksional dan peran mediasi kepercayaan dan kesesuaian nilai pada kinerja pengikut.	- Transformasional - Transaksional -Kinerja	Analisis Path	Pada Transformasional memiliki efek secara langsung dan tidak langsung terhadap nilai kerja yang dimediasi oleh trust sedangkan transaksional memiliki efek secara tidak langsung.

Pertama penelitian yang dilakukan oleh Xenikou, (2006). Dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis terletak pada variabel yang digunakan oleh Xenikou, (2006) menggunakan variabel kinerja bisnis sedangkan peneliti menggunakan kinerja karyawan.

Kedua penelitian yang dilakukan oleh Shiva, (2012). Dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu pada variabel yang digunakan oleh kedua peneliti variabel yang digunakan oleh M. S. A. Mahalinga Shiva, Damodar Suar, menggunakan variabel efektifitas kerja sedangkan penelitian yang digunakan penulis kinerja karyawan.

Ketiga penelitian yang dilakukan oleh Shao, (2012). Dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu pada variabel yang digunakan oleh kedua peneliti variabel yang digunakan oleh Shao, menggunakan variabel system perencanaan sedangkan penelitian yang digunakan penulis kinerja karyawan.

Keempat perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Sri, (2012). Dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu pada analisis yang digunakan oleh kedua peneliti analisis yang digunakan oleh Sri, menggunakan analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis menggunakan analisis *path* .

Kelima perbedaan yang dilakukan oleh Samad (2012). Dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu pada analisis yang digunakan oleh kedua peneliti analisis yang digunakan oleh Samad, menggunakan analisis SPSS sedangkan peneliti yang dilakukan penulis menggunakan analisis *path*.

Keenam perbedaan yang dilakukan oleh García-Morales, al (2012). Dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu pada analisis yang digunakan oleh kedua peneliti analisis yang digunakan oleh García-Morales, al, menggunakan analisis *structural equations modeling* (LISREL 8.30 program). Sedangkan peneliti yang dilakukan penulis menggunakan *path*.

Ketujuh perbedaan yang dilakukan oleh Sani, Maharani (2012). Dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu pada variabel mediasi yang digunakan kedua penelitian tersebut variabel mediasi yang digunakan oleh Sani, Maharani menggunakan variabel mediasi komitmen organisasional sedangkan variabel mediasi yang dilakukan oleh penulis adalah budaya organisasi.

Kedelapan perbedaan yang dilakukan oleh Birasnav (2013). Dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu pada analisis yang digunakan oleh kedua peneliti analisis yang digunakan oleh Birasnav. Menggunakan analisis *Exploratory factor analysis and hierarchical regression analysis* sedangkan peneliti yang dilakukan penulis menggunakan *path*.

Kesembilan penelitian yang dilakukan oleh Baskoro, dkk (2015). Tidak menggunakan variabel mediasi sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis menggunakan variabel mediasi

Kesepuluh Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Nurudin dan Rohendi (2016). Dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu pada variabel mediasi yang digunakan pada kedua penelitian tersebut variabel mediasi yang digunakan oleh alexander menggunakan Komitmen Organisasi sedangkan variabel mediasi yang dilakukan oleh penulis adalah budaya organisasi.

Kesebelas Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Alexander (2016). Dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu pada variabel mediasi yang digunakan pada kedua penelitian tersebut variable mediasi yang digunakan oleh alexander menggunakan kepercayaan dan nilai kerja karyawan sedangkan variabel mediasi yang dilakukan oleh penulis adalah budaya organisasi. Persamaannya adalah penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan.

## **2.2 Kajian teori**

### **2.2.1. Kepemimpinan**

Konsep Kepemimpinan secara empiris telah muncul bersamaan dengan sejarah manusia itu sendiri, yakni sejak manusia menyadari pentingnya hidup secara sosial. Mereka membutuhkan seseorang yang mempunyai kelebihan-kelebihan dan dianggap mampu membawa dan mengarahkan mereka pada satu tujuan yang mereka inginkan.

Menurut Yukl (2005) kepemimpinan adalah tentang bagaimana mempengaruhi orang lain, untuk satu pemahaman tentang apa dan bagaimana suatu pekerjaan dilakukan secara efektif, dan tentang sejauhmana memfasilitasi baik individu atau kelompok di dalam meraih tujuan yang ditetapkan bersama. Sedangkan, Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan keahlian seseorang di dalam mempengaruhi orang lain baik secara individu maupun kelompok demi mencapai tujuan bersama.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk

mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2..2.1.1. Kepemimpinan Transformasional**

Teori ini pertama kali dikenalkan oleh Burn (dalam Ewen, et al., 2013) yang mengidentifikasi dua tipe kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership theory*) diperkenalkan Burns pada tahun 1978 dalam bukunya yang berjudul *Leadership* dengan istilah mentransformasi kepemimpinan (*transforming leadership*). Kemudian, istilah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dikemukakan oleh Bass (1985) dalam bukunya yang berjudul *Leadership and Performance Beyond Expectation*, sehingga istilah tersebut menjadi familier dalam ilmu kepemimpinan.

Burns (dalam Bass, 1985) menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan pada pentingnya peranan pemimpin dalam memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab lebih dari yang diharapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, pihak bawahan harus menerima serta mengakui kredibilitas pemimpinnya. Sementara itu, Bass (1994) menyatakan bahwa pemimpin

transformatif merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya.

Pada umumnya, kepemimpinan transformatif diidentifikasi sebagai kepemimpinan yang memperhatikan masalah pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan dalam rangka menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transformatif adalah *agent of change* yang mentransformasi organisasi beserta *stakeholders* di dalamnya secara menyeluruh dalam rangka mencapai kinerja yang optimal dan maksimal (Bass, 1994).

Dalam istilah hirarki kebutuhan Maslow, pemimpin transformatif mengaktifkan kebutuhan pada tingkat yang paling tinggi dari bawahan, yaitu bagaimana seorang pemimpin memotivasi dan menyadarkan bawahan untuk beraktualisasi diri dan mengembangkan diri sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, sehingga dengan sadar dan ada dorongan dalam diri mereka untuk bertindak dan beraktualisasi pada organisasi berdasarkan pada kebutuhan tersebut tanpa harus ada paksaan ataupun secara terpaksa (Yukl, 2006).

Menurut Burn (dalam Bass, 1985) kepemimpinan transformatif dapat dipandang sebagai suatu proses mempengaruhi tingkat mikro antar individu atau sebagai proses tingkat makro dari kekuatan untuk memobilisasi sistem sosial dan reformasi institusi. Kepemimpinan transformatif berlangsung melebihi dari hanya sekedar pertukaran bagi kinerja yang dilakukan pengikut, melainkan lebih dari itu, yaitu mengembangkan kebutuhan-kebutuhan pengikut, memberikan

inspirasi yang melebihi minat pribadi untuk satu tujuan, misi atau visi kolektif yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional membangun kesadaran pengikut agar percaya diri dan juga yakin akan misinya. Kepemimpinan transformasional juga membangun identitas personal dan identitas sosial diantara pengikut dengan misi dan tujuan yang dimiliki pemimpin dan organisasi (Bass, et al., 2003).

Humphreys (2002) menyatakan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan tidak hanya sekedar pertukaran “komoditas” yaitu pertukaran imbalan secara ekonomis, akan tetapi lebih dari itu yaitu tentang sistem nilai (*value system*). Seorang pemimpin transformasional dapat mempersatukan seluruh pengikut dan mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing pengikut dalam rangka mencapai tujuan, bahkan hingga melampaui tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Bass, et al. (2003) dan Humphreys (2002) mengindikasikan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai yang ada pada pengikut dengan cara mengembangkan sebagian atau keseluruhan faktor yang menjadi dimensi di dalam kepemimpinan transformasional, seperti: karisma atau *idealized influence*, motivasi inspirasional atau *inspirational motivation*, pengembangan intelektual atau *intellectual stimulation*, dan perhatian pribadi atau *individualized consideration*. Semua elemen tersebut kemudian seringkali disebut sebagai “*Fours I's*”.

Lebih jauh, pemimpin dengan karakter *idealized influence* tidak hanya dapat mengubah pandangan pengikut tentang apa yang harus dicapai pada saat ini ataupun

masa yang akan datang (visi), akan tetapi juga bisa berbagi resiko dengan pengikut, memegang teguh nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga para pengikut dapat percaya, loyal, dan hormat kepada pemimpin (Bass, et al., 2003; Humphreys, 2002). *Idealized influence* adalah dimensi yang paling penting di dalam kepemimpinan transformasional karena dapat menginspirasi dan memotivasi pengikut (secara emosional) guna mendahulukan kepentingan organisasi (tujuan organisasi) daripada kepentingan pribadi (Humphreys, 2002).

*Inspirational motivation*, menurut Humphreys (2002) mempunyai hubungan yang kuat dengan *idealized influence*. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk berfokus pada tujuan organisasi dan menomorduakan tujuan atau kepentingan pribadi. Dalam hal ini, Inspirasi bisa dimaknai sebagai tindakan atau kekuatan menggerakkan dan mengubah emosi dan daya pikir orang lain. Hubungan kedua dimensi tersebut memunculkan pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Akan tetapi, dalam penelitian ini kedua dimensi tersebut ditempatkan pada posisi yang berbeda yang mana dimensi *idealized influence* bermakna lebih dalam daripada *inspirational motivation* dan bisa dikatakan *inspirational motivation* sebagai perwujudan dari *idealized influence* (Humphreys, 2002).

Humphreys (2002), lebih lanjut menjelaskan bahwa *Inspirational motivation* berhubungan dengan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang dimaksudkan untuk menjadi pemacu bagi semangat pengikut. Pemimpin memberikan motivasi pengikut untuk memahami arti penting visi dan misi organisasi sehingga mereka dapat terdorong mempunyai visi dan misi yang



sama. Dengan adanya kesamaan visi dan misi dapat memberikan motivasi para pengikut untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi dengan optimis. Dengan demikian, pemimpin tidak hanya membangkitkan semangat individu, akan tetapi juga semangat tim (Bass, et al., 2003).

Dimensi *Intellectual stimulation*, merupakan dimensi penting kepemimpinan transformasional yang kurang mendapat perhatian. *Intellectual stimulation* adalah perilaku pemimpin yang berusaha memberikan perhatian kepada para pengikut tentang permasalahan yang dihadapi. Selanjutnya, Pemimpin ikut membantu mereka dengan cara mengembangkan kemampuan mereka untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi melalui pendekatan-pendekatan atau perspektif yang baru. Dampak *intellectual stimulation* bisa dibuktikan melalui peningkatan kemampuan pengikut di dalam memahami dan menganalisis masalah dan kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang diberikan (Bass, et al., 2003).

Bass, et al. (2003) berpendapat bahwa dimensi *intellectual stimulation* sebenarnya mendorong pengikut untuk berpikir kreatif dan inovatif di dalam memahami dan memecahkan masalah. Mereka dipacu untuk menemukan cara baru dan meninggalkan cara lama yang tidak relevan dan didorong untuk menemukan ide dan solusi yang baru yang lebih sesuai. Mereka diberi kebebasan untuk menawarkan metode baru dan tugas pemimpin meyakinkan dan berusaha meningkatkan moral mereka untuk terus berkreasi dan berinovasi. Dengan demikian, disini pemimpin mempunyai fungsi sebagai pembina dan pengarah inovasi dan kreativitas para pengikut.

Sedangkan, *Individualized consideration* atau perhatian pribadi merupakan dimensi yang berfokus pada pemahaman dan perhatian terhadap potensi dan kemampuan pengikut. Dalam hal ini, pemimpin harus mampu menyadari adanya perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan mereka. Pengikut harus dianggap sebagai aset penting organisasi yang harus dikembangkan. Oleh sebab itu, adanya pemahaman pemimpin terhadap potensi dan kemampuan mereka dapat membantu mereka di dalam menemukan cara terbaik di dalam melakukan pembinaan dan pengarahan pada potensi dan kemampuan terbaik para pengikut (Bass, et al., 2003).

Luthan (2006) mencoba memberikan beberapa karakteristik terhadap pemimpin transformasional ini, yaitu: 1) *agent of change*, 2) *risk taker*, 3) *trusted*, 4) *based value*, 5) *lifelong learners*, 6) memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, dan 7) visioner. Ia juga menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional menuntut pemimpin untuk dapat memotivasi para pengikut agar bersedia bekerja dengan optimal demi tujuan yang lebih tinggi yang melampaui kepentingan individu. Mereka harus disadarkan tentang adanya konsep diri yang positif sehingga mampu mencari solusi atas masalah-masalah yang akan dihadapi dengan menggunakan segala potensi yang ada pada diri mereka sendiri, tanpa tertekan atau ditekan. Sehingga pada akhirnya, pada diri mereka tumbuh komitmen yang tinggi untuk ikut membantu organisasi meraih tujuannya.

Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka terdorong untuk memberikan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari

mereka. Bass, et al. (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi untuk organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut.

Menurut Avolio, et al. (2003), bahwa “fungsi utama dari seorang pemimpin transformasional adalah memberikan pelayanan sebagai katalisator dari perubahan (*catalyst of change*), namun saat bersamaan sebagai seorang pengawas dari perubahan (*a controller of change*)”.

Dari pemaparan diatas, secara garis besar kepemimpinan transformasional, yang pada awalnya dikembangkan oleh James McGregor Burn dalam konteks politik, lalu disempurnakan dan diperkenalkan oleh Bernard Bass dalam konteks organisasi, merupakan gaya kepemimpinan yang pada dekade ini menjadi trend kepemimpinan yang diterapkan di berbagai organisasi, baik itu organisasi publik maupun organisasi privat. Hal ini tidak lain karena gaya kepemimpinan ini berorientasi pada perubahan (*change agency oriented*) dimana seorang pemimpin dituntut dapat menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapan. Sehingga, lingkungan atau kultur yang tercipta adalah para bawahan merasa percaya diri, kagum, dan hormat kepada pemimpin, yang pada akhirnya mereka terdorong untuk memberikan kontribusi

lebih dari apa yang diharapkan dari mereka. Bahkan tidak jarang melampaui apa yang diperkirakan dapat mereka lakukan.

Empat dimensi kepemimpinan transformasional menjadi turning point gaya kepemimpinan ini di dalam implementasi empiris. *Idealized influence* atau bisa juga disebut *charisma influence*, menjadi dimensi yang paling penting, seperti yang telah banyak dibuktikan secara empiris oleh para peneliti. Di dalam dimensi ini, pemimpin mempunyai integritas perilaku, kesesuaian nilai yang ada dalam kata-kata dengan perilaku dan tindakan. Sehingga menjadi role model atau teladan bagi bawahan. Sedangkan, *inspirational motivation* lebih pada bagaimana pemimpin mengkomunikasikan harapan-harapan besar yang hanya dicapai dengan kerja keras, fokus pada usaha dan tindakan, serta memotivasi dan mengekspresikan antusiasme dan optimesme yang tinggi untuk membangkitkan semangat bawahan. Kemudian, penciptaan iklim demi berkembangnya kreatifitas dan inovasi dalam dimensi *intellectual stimulation* menjadi dimensi yang juga penting dalam kepemimpinan ini. Pelibatan dan pemberdayaan bawahan menjadi poin penting pada dimensi ini, sehingga dengan adanya *sharing of power* ini ide-ide dan solusi baru tercipta melalui bawahan. Sedangkan, yang terakhir adalah *individualized consideration*. Dalam dimensi ini, hal yang paling penting dilakukan oleh pemimpin adalah bagaimana ia memahami dengan seksama kebutuhan dan minat bawahan sehingga dapat diarahkan untuk berkembang dan berprestasi.

Pada akhirnya, gaya kepemimpinan transformasional dengan seluruh dimensinya, menjadi tipe kepemimpinan yang secara implementatif dapat dilakukan dan diaplikasikan pada setiap organisasi. Namun demikian, gaya

kepemimpinan ini menjadi ideal atau tidak, kembali lagi kepada individu para pemimpin selaku subjek yang mengimplementasikan, apakah ia mampu secara holistik menginternalisasikan dan mentransformasikan seluruh dimensi kepemimpinan ini kepada bawahan atau tidak.

#### 2..2.1.2. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (1995) dalam (Wagimo & Djameludin 2013) Kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor yang bisa disebut 4I, yaitu :

1. Karisma *idealisme (Idealized Influence)* yang dimiliki pemimpin.
2. Motivasi *inspirasi (Inspirational Motivation)* dari pemimpin dan pengikut.
3. Stimulasi intelektual (*Intelectual Motivasion*) oleh pemimpin kepada pengikut.
4. Perhatian kepada individu (*Individualized Consideration*) dari pemimpin agar pengikutnya bertumbuh.

Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai dari apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan grup, organisasi maupun masyarakat. (Bass dan Avolio (1994) dalam (Junaidi 2013).

Menurut Bass dan Avolio (1995) dalam (Wagimo & Djamaludin 2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu :

1. *Idealized Influenced* (Karisma)

Memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan respect dan kepercayaan. Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (*follower*) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan misi yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki *referent power*, sehingga layak ditiru, memiliki standart yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.

2. *Inspirational Motivation* (inspirasi)

Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Pemimpin selalu menstimuli bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.

#### 4. *Individualized Consideration* (Konsiderasi individual)

Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan secara individual, seperti : kebutuhan karyawan untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi nasehat kepada karyawan sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang. 30 Pendapat Bass (dalam Mutamimah, 2001) tersebut didukung oleh pendapat Yulk (1998) dan O'Leary (2001) yang menyatakan bahwa Charismatic Leadership, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation dan Individualized Consideration mempunyai pengaruh terhadap kepemimpinan transformasional.

#### 2..2.1.3. Kepemimpinan Transformasional dalam Islam

Rasulullah Muhammad SAW mempunyai keteladanan dalam bidang kepemimpinan. Kepemimpinan Rasulullah patut kita teladani kepemimpinan diri, pemimpin bisnis, pemimpin keluarga sakinah, pemimpin dakwah, pemimpin pendidikan holistik, pemimpin hukum, pemimpin militer. Perilaku pemimpin yang ideal yaitu perilaku yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ  
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya: “*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah*”.

Setelah ayat-ayat yang lalu mengecam kaum munafik dan orang-orang yang lemah imannya. Kini ayat di atas mengarah kepada orang-orang yang beriman, memuji sikap mereka yang meneladani Nabi SAW. Ayat di atas menyatakan: *Sesungguhnya telah ada bagi kamu pada diri Rasulullah yakni Nabi Muhammad SAW. suri teladan yang baik bagi kamu yakni bagi orang yang senantiasa mengharap rahmat kasih sayang Allah dan kebahagiaan hari Kiamat, serta teladan bagi mereka yang berdzikir mengingat kepada Allah dan menyebut nama-Nya dengan banyak baik dalam suasana susah maupun senang.*

Menurut Quraish Shihab dalam tafsirnya (2009), mengemukakan ayat ini masih merupakan kecaman kepada orang-orang munafik yang mengaku memeluk Islam, tetapi tidak mencerminkan ajaran Islam. Kecaman itu dikesankan oleh kata ( لَقَدْ ) *laqad*. Seakan-akan ayat itu menyatakan:

“Kamu telah melakukan aneka kedurhakaan, padahal sesungguhnya di tengah kamu semua ada Nabi Muhammad yang mestinya kamu teladani”.

Kata ( أُسْوَةٌ ) *uswah* atau *iswah* berarti teladan. Pakar tafsir az-Zamakhsyari ketika menafsirkan ayat di atas, mengemukakan dua kemungkinan tentang maksud keteladanan yang terdapat pada diri Rasul itu. Pertama, dalam arti kepribadian beliau secara totalitasnya adalah teladan. Kedua, dalam arti terdapat dalam kepribadian beliau hal-hal yang patut diteladani. Pendapat pertama lebih kuat dan merupakan pilihan banyak ulama. Kata *fi* dalam firman-Nya : *firasulillah*



berfungsi mengangkat dari diri Rasul satu sifat yang hendaknya diteladani, tetapi ternyata yang diangkatnya adalah Rasulullah SAW. Sendiri dengan seluruh totalitas beliau.

Kalimat ( الأخر واليوم لله يرجو كان لمن ) berfungsi menjelaskan sifat orang-orang yang mestinya meneladani Rasulullah SAW. Memang, untuk meneladani Rasul SAW. secara sempurna diperlukan kedua hal yang disebut ayat di atas.

Demikian juga dengan dzikir kepada Allah dan selalu mengingatnya. Penyebutan kalimat “*bagi orang yang mengharap Allah dan hari Kemudian*” bertujuan mengisyaratkan bahwa orang-orang yang mengharap ganjaran Allah dan kebahagiaan hari Akhirat tentu mengindahkan tuntunan itu, sedang yang tidak mengindahkan dapat dinilai tidak mengharap ganjaran Ilahi.

Dalam konteks Perang Khandaq ini, banyak sekali sikap dan perbuatan beliau yang perlu diteladani. Antara lain keterlibatan beliau secara langsung dalam kegiatan perang, bahkan menggali parit. Juga dalam membakar semangat dan menyanyikan lagu-lagu perjuangan dan pujian kepada Allah. Juga dalam suka dan duka, haus dan dahaga yang dialami oleh seluruh pasukan kaum muslimin. Ayat ini, walau berbicara dalam konteks Perang Khandaq, tetapi juga mencakup kewajiban atau anjuran meneladani beliau walau di luar konteks tersebut. Ini karena Allah telah mempersiapkan tokoh agung untuk menjadi teladan bagi semua manusia. Yang Maha Kuasa sendiri yang mendidik beliau.

Sedangkan menurut Imam Al-Qarafi dalam Quraish Shihab (2009), mengemukakan selain Nabi dan Rasul, nabi Muhammad juga sebagai Mufti dan

Hakim. Disamping sebagai pemimpin masyarakat dan sebagai pribadi. Dalam kedudukannya beliau sebagai:

1. Nabi dan Rasul, maka ucapan dan sikapnya pasti benar karena bersumber dari Allah.
2. Sebagai Mufti, fatwa beliau adalah berdasar pemahaman atas teks-teks keagamaan, dimana beliau diberi wewenang oleh Allah untuk menjelaskannya. Fatwa beliau berlaku bagi semua manusia.
3. Sebagai Hakim, maka ketetapan hukum yang beliau putuskan secara formal pasti benar.
4. Pemimpin masyarakat, maka tentu saja petunjuk-petunjuk dalam kemasyarakatan disesuaikan dengan kondisi masyarakat dan perkembangannya, sehingga tidak tertutup kemungkinan lahirnya perbedaan kemasyarakatan antara satu masyarakat dengan masyarakat lain, bahkan masyarakat yang sama dalam kurun waktu berbeda.

Pemimpin yang sukses dalam organisasi adalah pemimpin yang juga mampu memimpin. Seorang pemimpin sekalipun tidak mempunyai bawahan tetap melaksanakan tugasnya, tidak saja harus baik tetapi juga harus benar untuk mewujudkan cita-cita organisasi dan perusahaan (Diana 2008).

Ilfi Nur Diana (2008), mengatakan terdapat beberapa azaz bangunan kepemimpinan yaitu:

- a) Keimanan dan Ketakwaan

Seorang pemimpin wajib mempunyai tingkat keimanan dan ketakwaan yang tinggi, sehingga memahami bahwa kemampuan memimpin yang dia miliki

adalah perintah Tuhan. Dan sebagai manusia mempunyai kelebihan dan kekurangan. Ia harus berusaha dan menyadarkan usahanya pada sang pencipta dan penuh tawakal.

Menurut hadist riwayat Ibnu Majah:

Nabi bersabda : *“Andai kamu tawakal kepada Allah dengan sepenuhnya, maka Allah akan memberikan rezeki, sebagaimana Allah memberi rezeki pada burung yang keluar di pagi hari dalam keadaan lapar, pulang di sore hari dalam keadaan kenyang.”* (Matan lain: Turmudzi 2266, Ahmad 348).

b) Kekuasaan dan wewenang sesuai dengan yang diberikan oleh Tuhan

Selanjutnya kepemimpinan erat kaitannya dengan kekuasaan, namun dalam Islam pemilik kekuasaan tertinggi adalah Allah SWT, manusia hanya mendapat amanah dari pemegang kekuasaan tertinggi.

Menurut hadist riwayat Bukhori:

Nabi setelah selesai sholat makubah berzikir : *“Tidak ada tuhan selain Allah yang maha Esa yang menyamai, bagi-Nya kekuasaan dan segala puji bagi-Nya, maha kuasa atas segala sesuatu, Ya Allah, tiada yang bisa mencegah apa yang engkau berikan, tiada yang bisa memberi apa yang engkau tahan, dan kekayaan tidak akan memberi manfaat.”*

Hadist tersebut menunjukkan bahwa di atas pemimpin masih ada lagi yang maha memiliki kekuasaan yaitu Allah SWT. Seperti yang dijelas pada surat An-nisa 4 : 59, yaitu :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِيَ الْاَمْرِ مِنْكُمْ فَاِنْ  
 نُنزَعْنٰمْ فِىْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ  
 الْاٰخِرِ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Raul (nya), dan ulil amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

c) Musyawarah

Asas yang tak kalah penting adalah asas musyawarah diterangkan dalam surat Al- Imran ayat 159 yaitu :

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا  
 مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ  
 فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya : *Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya.*

Berdasarkan uraian di atas yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa Islam mewajibkan perlu adanya pemimpin dan pemimpin tersebut haruslah orang-orang yang sholeh, beriman, dan berakhlak mulia dan memiliki azas kepemimpinan. Sebagai gambaran pemimpin Islam telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW.

Akhlak Nabi Muhammad SAW antara lain sikap pemaaf, kasih terhadap sesama, sayang terhadap fakir miskin dan anak-anak yatim. Bahkan Muhammad SAW bersikap kasih sayang kepada musuh yang membenci dan memfitnahnya.

Adapun sifat-sifat kepemimpinan yakni amanah, fathonah, shidig dan tablig (Mangkunegara, 2008).

## **2.2.2. Budaya Organisasi**

### **2.2.3.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Sejak dua dasawarsa terakhir ini perhatian para pakar bisnis terhadap budaya organisasi sangat besar. Hal ini dapat dilihat dari tulisan dari berbagai penelitian maupun buku serta kegiatan seminar dan pelatihan-pelatihan. Kata budaya (culture) sebagai konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi, dan merupakan suatu identitas dari tiap-tiap bangsa. Budaya merupakan pola yang terintegrasi dari perilaku manusia, yang terdiri pikiran, bahasa, perbuatan dan hasil-hasil budaya lainnya. Budaya organisasi mempengaruhi cara mengerjakan segala hal dalam organisasi.

Tidak berbeda dengan budaya yang mempengaruhi masyarakatnya, maka budaya organisasi juga akan mempengaruhi sikap dan perilaku semua anggota organisasi tersebut. Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan atau dorongan kepada para anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

Dengan adanya ketaatan atas aturan dan juga kebijakan-kebijakan perusahaan tersebut maka diharapkan bisa mengoptimalkan kinerja dan produktivitas para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Ada begitu banyak definisi mengenai budaya yang pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya. Robbins (2003) menyatakan

bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Lebih lanjut ia menambahkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 2006).

Menurut Schein (1985), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang ketika mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan problem tersebut.

Menurut Luthans (1998), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya. Robbins (2006), budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain.

### 2.2.3.2. Pembentukan Budaya Organisasi

Pada dasarnya untuk membentuk budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Di dalam perjalanannya sebuah organisasi mengalami pasang surut, dan menerapkan budaya organisasi yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain. Budaya bisa dilihat sebagai suatu hal yang mengelilingi kehidupan orang banyak dari hari ke hari, bisa direkayasa dan dibentuk. Jika budaya dikecilkan cakupannya ketingkat organisasi atau bahkan kekelompok yang lebih kecil, akan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, dan akhirnya, direkayasa, diatur dan diubah (Robbins, 2003).

Menurut Robbins (2003), Budaya Organisasi dapat dibentuk melalui beberapa cara. Cara tersebut biasanya melalui beberapa tahap yaitu:

- 1) Seseorang (pendiri) mempunyai sejumlah ide atau gagasan tentang suatu pembentukan organisasi baru.
- 2) Pendiri membawa satu atau lebih orang-orang kunci yang merupakan para pemikir dan membentuk sebuah kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.
- 3) Kelompok tersebut memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan sebuah organisasi. Mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha, dan lainlain mengenai suatu hal yang relevan.
- 4) Langkah terakhir yaitu orang-orang lain dibawa masuk kedalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti dan pada akhirnya memulai sebuah pembentukan sejarah bersama.

Setiap perusahaan mempunyai budaya yang berbeda, tergantung dari apa yang dianut oleh pemimpin ketika membentuk organisasi tersebut. Budaya dapat bersifat kuat atau lemah, selain itu ada juga budaya yang salah dan sulit diubah, semua itu tergantung pada saat komitmen yang ingin dicapai dalam mendirikan organisasi. Budaya organisasi banyak berpengaruh pada pola perilaku dalam hal (Schein, 1985) Nilai-nilai perusahaan (masalah baik-buruk, masalah etika), 2) Suasana organisasi (bagaimana orang merasa dan beraksi), 3) Gaya kepemimpinan (dalam melakukan wewenang).

#### **2.2.3.3. Indikator Budaya Organisasi**

Robbins berdasarkan pendapat Gordon dan Commines (dalam Siswanto dan Sucipto, 2008), mengungkapkan beberapa dimensi yang membedakan tingkatan budaya Organisasi.

1. *Inisiatif individual*. Yaitu tingkat kreatifitas atau inisiatif atau ketidak tergantungan individu dalam mengembangkan tugas-tugasnya dalam organisasi.
2. *Toleransi terhadap tindakan beresiko*. Yaitu sejauh mana para karyawan di anjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. *Direction*. Yaitu arah yang diinginkan organisasi dengan menciptakan atau menentukan tujuan atau sasaran secara jelas dan harapan untuk mencapai prestasi.
4. *Integrasi*. Yaitu tingkat kerjasama antar unit atau sejauh mana koordinasi yang di lakukan untuk mendorong unit-unit atau bagian-bagian dalam organisasi agar bekerjasama dalam melaksanakan tugas-tugasnya.



5. *Management support*. Yaitu tingkat dukungan dari manajemen dalam arti sejauh mana para manager memberikan motivasi, mengadakan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan.
6. *Control*. Yaitu aturan-aturan dan pengawasan secara langsung yang dilakukan para pimpinan organisasi dalam mengendalikan perilaku bawahannya.
7. *Identity*. Yaitu tingkat rasa bangga dari setiap individu atau sejauh mana para anggota (karyawan) organisasi yang bersangkutan.
8. *Reward system*. Yaitu tingkat alokasi imbalan (kompensasi) yang diberikan kepada para karyawan yang didasarkan pada criteria prestasinya.
9. *Conflik tolerance*. Yaitu sejauh mana tingkat dorongan terhadap karyawan untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. *Communication*. Yaitu pola komunikasi yang ada dalam organisasi dibatasi oleh hierarki.

#### **2.2.3.4. Budaya Dalam Perspektif Islam**

Dalam pandangan islam, budaya di sebut dengan adab. Islam telah mengarisikan adab islami yang mengatur etika dan norma-norma pemeluknya. Sehingga para pemeluk agam tidak terbawa kedalam budaya-budaya yang salah. Sebagaimana yang telah kita ketahui, bahwa setiap budaya pasti memberikan sesuatu yang berbeda di antar individu satu dengan yang lainnya. Akan tetapi hal tersebut tidak selayaknya membeda-bedakan satu dengan yang lainnya. Dalam Al-Qur'an telah di terangkan bahwa dunia ini terdiri dari berbagai macam budaya dan Allah memberikan isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilah mana budaya

yang terbaik dalam berorganisasi. Seperti firman Allah dalam surat Al-Hujarat ayat 13 yaitu :

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاهُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ

اللَّهِ أَتَقْوَاهُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal. (QS. Al-Hujarat :13)

Allah telah berfirman dalam Al-quran surat Ash-shaf ayat 04, yaitu :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بَنِينَ مَرْصُومًا ﴿٤﴾

Artinya :”sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dilanjanya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”. (QS. As-Shaf: 4)

Allah berfirman QS. Ali ‘Imron : 84

قُلْ ءَأَمْنَا بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلَ عَلَيْنَا وَمَا أُنزِلَ عَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ

وَمَا أُوْتِيَ مُوسَىٰ وَعِيسَىٰ وَالنَّبِيُّونَ مِنْ رَبِّهِمْ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِّنْهُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ



Artinya: “Katakanlah: kami beriman kepada Allah dan kepada apa yang di turunkan kepada kami dan diturunkan kepada Ibrahim, Ismail, Ishaq, Ya’qub, dan anak-anaknya, dan apa yang di berikan kepada Musa, Isa dan para Nabi dari tuhan mereka. Kami tidak membeda-bedakan seorangpun di antara mereka dan hanya kepadanya kami menyerahkan diri. “(QS.Ali ‘Imran : 84)

Dalam ayat di atas dapat di tegaskan kembali “kami tidak membeda-bedakan seorangpun di antar mereka “, dari kalimat tersebut Allah mengajarkan kepada kita agar tidak memandang siapa, dimana, atau jabatannya apa, ketika berkumpul dengan suatu kelompok atau organisasi hendaknya tetap menjaga stabilitas hubungan antar satu dengan lainnya, oleh karena itu Nabi Muhammad SAW apabila berperang menyusun barisan para sahabatnya sesuai dengan tugas masing-masing sehingga terbentuk barisan yang kokoh (budaya), sehingga dengan cara seperti ini sempurna amal dan tercapai kesempurnaan.

### **2.2.3. Kinerja Karyawan**

#### **2.2.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Konsep kinerja organisasi berkaitan dengan kelangsungan hidup dan keberhasilan suatu organisasi. Tujuan organisasi salah satunya adalah untuk mempertahankan keunggulan bersaing dan mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja organisasi merupakan refleksi dari cara organisasi di dalam memaksimalkan aset tampak (*tangible asset*) dan aset tidak tampak (*intangible*) organisasi untuk mencapai tujuannya (Robbin dan Coulter, 2007).

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja berasal dari *job performance* (*prestasi kerja*) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya. Sementara As'ad (1998) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan menurut Gibson, *et al.* (1996), kinerja merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi.

Lebih jauh lagi, kinerja merupakan suatu pola tindakan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang diukur dengan mendasarkan pada suatu perbandingan dengan berbagai standar. Kinerja adalah pencapaian suatu tujuan dari suatu kegiatan atau pekerjaan tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan yang diukur dengan standar. Kinerja organisasi dimaksudkan sebagai tingkat pencapaian (prestasi) dari organisasi dalam melakukan aktivitasnya pada periode tertentu (biasanya satu tahun). Kinerja merupakan cerminan, apakah organisasi telah berhasil atau belum dalam kegiatannya (Kreitner dan Kinicki, 2003).

Ada banyak cara dalam mengukur kinerja menurut para ahli, namun demikian, secara garis besar pengukuran kinerja organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu pengukuran kinerja non keuangan (*non financial performance measurement*) dan pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measurement*) (Hirsch, 1994; Kaplan dan Norton, 2000 dalam Pituringsih, 2011).

Dalam pengukuran *non financial performance measurement*, standar yang digunakan di dalam pengukuran adalah tidak dalam satuan uang namun dengan satuan non keuangan, ia bisa berupa capaian target strategis, target jumlah produksi, produktifitas karyawan, kepuasan karyawan dan konsumen dll. Sedangkan, standar

*financial performance measurement* jelas berupa informasi keuangan seperti laba sebelum pajak, tingkat pengembalian investasi, profit, dan sebagainya.

Pengukuran kinerja pada dua wilayah keuangan dan non keuangan merupakan pengukuran yang cukup komprehensif untuk mengetahui secara presisi posisi organisasi, positif, negatif atau stagnan atau jalan ditempat. Oleh karena itu, ukuran kinerja organisasi berdasarkan perspektif kinerja keuangan saja (*financial performance*) tidaklah cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan organisasi melalui lingkungan yang kompetitif. Sebuah variasi luas dari ukuran non keuangan pada umumnya tersedia untuk menyesuaikan dengan lingkungan operasi organisasi. Sementara itu, ukuran kinerja keuangan (*financial performance*) menggambarkan menceritakan tindakan masa lalu yang mampu digunakan sebagai pedoman yang memadai dalam upaya menciptakan nilai ukuran kinerja keuangan (*financial performance*) yang dapat dilaksanakan pada saat ini maupun masa yang akan datang.

Pada pengukuran kinerja keuangan, menurut Kaplan dan Norton (dalam Pituringasih, 2011) ada tiga tema strategis dalam mengukur kinerja keuangan (*financial performance*) untuk mendorong strategi bisnis, yaitu: 1) pertumbuhan pendapatan, 2) penghematan biaya, dan 3) pemanfaatan aktiva. Adapun langkah-langkah untuk pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara, yaitu: a) memastikan kinerja untuk pengguna jasa telah dipenuhi, b) mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan, c) mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja, d) menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian, e) menghindari konsekuensi

dari rendahnya kualitas, f) mempertimbangkan penggunaan sumber daya, dan g) mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Sedangkan dalam pengukuran kinerja perguruan tinggi, Brodjonegaro (2004) mengemukakan bahwa kinerja dalam suatu Perguruan Tinggi dapat diukur dari kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan/kesesuaian waktu kerja. Ia juga mengatakan bahwa untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi, maka perlu diupayakan adanya indikator kinerja perguruan tinggi yang dinyatakan dalam: a) kuantitas dan kualitas serta relevansi penerimaan dan lulusannya, b) kuantitas dan kualitas serta relevansi hasil penelitian dan pengembangan, dan c) kuantitas dan kualitas serta relevansi kegiatan pengabdian pada masyarakat. Semakin tinggi kuantitas dan kualitas pelaksanaan Tridharma perguruan Tinggi yang dilaksanakan oleh dosen maka mencerminkan tingkat kinerja organisasi perguruan tinggi akan semakin baik.

Dalam konteks kesesuaian penilaian dengan realitas kinerja yang sesungguhnya, Armstrong dan Baron (1998) menjelaskan bahwa kriteria ukuran kinerja, yaitu harus: a) Dihubungkan dengan tujuan strategis yang dapat mendorong kinerja organisasi, b) Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim, c) Memfokuskan pada output yang terukur dalam penyelesaian tugas, d) Mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran, e) Informasi yang dapat dipenuhi oleh organisasi yang bersangkutan, dan f) Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan.

Berdasarkan penjelasan di atas, kinerja (*performance*) secara umum bisa dimaknai sebagai suatu hasil kerja yang dapat dicapai dari suatu kegiatan atau

pekerjaan pada suatu organisasi yang dapat diukur dengan standar. Kinerja (*performance*) yang baik merupakan suatu langkah awal untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian kinerja dalam suatu perguruan tinggi meliputi kinerja non keuangan (terdiri dari: tingkat akreditasi, jumlah penerimaan mahasiswa setiap tahun, jumlah kelulusan mahasiswa, dan pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi) dan kinerja keuangan, dapat dilihat dari besarnya tingkat pemasukan (terdiri dari: jumlah penerimaan mahasiswa setiap tahun dan perolehan hibah penelitian) dan pengeluaran (Pituringasih, 2011).

Kinerja menjadi tolak ukur keberhasilan organisasi, sejauh mana ia melangkah dan sejauh mana ia telah mencapai target. Kinerja organisasi dapat dilihat dari berbagai sisi, baik dari sisi individu, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan. Secara individu misalnya bisa diketahui dengan melihat sejauh mana kinerja karyawan mencapai target, secara kelompok juga bisa dipahami dari bagaimana kerja sama tim berjalan, dan secara organisasi bisa dilihat dari keseluruhan kinerja organisasi, misalnya sejauh mana visi dan misi dicapai, profitabilitas organisasi, dan out atau outcome yang dihasilkan mencapai target atau tidak. Dengan demikian, kinerja organisasi, bisa menjadi bahan evaluasi atas gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin apakah kepemimpinan tersebut efektif dan berhasil atau tidak.

#### **2.2.3.2. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Prawirosentono (1999), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Efektivitas dan efisiensi.

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh Efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

b. Otoritas dan tanggung jawab

Wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Sedangkan menurut Mangkunegara faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja terdiri dari:

a. Pengetahuan (*knowledge*)



Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.

b. Ketrampilan (*skill*)

Kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan. Seperti ketrampilan konseptual, ketrampilan manusia, dan Ketrampilan Teknik.

c. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

d. Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan perusahaannya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi sebaliknya jika mereka bersifat negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

### 2.2.3.3. Mengukur Kinerja

Untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Bernardin dan Russel (1995) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, siklus kegiatan yang dilakukan.
- c. *Timeliness*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang ditentukan, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersebut untuk kegiatan orang lain.
- d. *Cost effectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seseorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Sedangkan standar pengukuran prestasi kerja dikemukakan oleh Lopez (1982) yaitu :

- a. Kualitas kerja.

- b. Kuantitas kerja.
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan.
- d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan.
- e. Keputusan yang diambil.
- f. Perencanaan kerja Daerah organisasi kerja.

#### **2.2.3.4. Metode Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Metode untuk meningkatkan kinerja karyawan, antara lain:

##### **a. Diagnosis**

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik - tekniknya seperti refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar- komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar- dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab - penyebab kinerja.

##### **b. Pelatihan**

Implementasi program latihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung jawab lebih besar. Untuk menilai program-program tersebut, bagian SDM mengevaluasi kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan apakah sudah mencapai hasil yang diinginkan atau tidak.

c. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap-tahap penilaian kinerja formal.

#### 2.2.3.5. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator dalam mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006)

1. Kualitas

Kualitas kerja di ukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas serta keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang di hasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang di selesaikan pada awal waktu yang di nyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) di maksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.

#### 5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

#### 6. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

#### 2.2.3.6. Kinerja Dalam Perspektif Islam

Agama islam mewajibkan umatnya untuk bekerja. Dengan bekerja kita akan mendapatkan balasan yang apayang telah kita lakukan. Apabia seseorang memposisikan pekerjaannya dalam dua konteks, yaitu kebaikan dunia dan akhirat, maka hal itu disebut rezeki dan berkah dari hasil pekerjaan, pkerjaan yang baik yang di kerjakan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan ajaran-ajaran Rasulullah. Allah berfirman dalam Al-Quran surat An-Nahl ayat 93 :

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَٰكِن يُضِلُّ مَن يَشَاءُ وَيَهْدِي مَن يَشَاءُ ۗ وَلِتُسْئَلَنَ عَمَّا

كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٩٣﴾

*Artinya : Dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.*

Islam mencela bagi orang yang mampu untuk bekerja dan memiliki badan sehat tetapi tidak mau bekerja keras. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang di berikan Allah SWT yang berupa kekuatan dan kemampuan diri

untuk hidup layak dunia-akhirat. Etos kerja yang tinggi merupakan cerminan diri seseorang muslim (Diana 2008)

Menurut Hakim (2011) karakteristik budaya organisasi islam yang dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

a. Bekerja merupakan ibadah

Bekerja sebagai ibadah, sebagai seorang muslim bekerja sama artinya dengan mengaktualisasikan keberadaan hidayah Allah yang telah di berikan kepada manusia. Aktivitas bekerja yang di jalankan seorang pekerja muslim terikat dengan motivasi atau keyakinan positif, hal tersebut semata mata untuk mendapatkan ridho Allah SWT, seghingga dengan motivasi ridho Allah SWT semata tersebut maka prinsip kejujuran, amanah, kebersamaan di junjung tinggi.

b. Bekerja dengan asas manfaat dan *maslahat*

Seorang muslim dalam menjalankan produksinya tidak semata mencari keuntungan maksimum untuk menumpuk aset kekayaan. Berproduksi bukan semata-mata karena profit ekonomis yang di perolehnya, tetapi juga seberapa penting keuntungan tersebut atau kemaslahatan masyarakat.

c. Bekerja dengan mengoptimalkan kemampuan akal

Seorang pekerja muslim harus menggunakan akal fikirannya (kecerdasannya), profesionalitas di dalam mengelola sumber daya. Oleh karena faktor produksi yang di gunakan untuk menyelenggarakan proses produksi sifatnya tidak terbatas, manusia perlu berusaha mengoptimalkan kemampuan yang telah Allah berikan.

d. Bekerja dengan mensyaratkan sikap *tawazun* (keseimbangan)

Bekerja dalam Islam juga mensyaratkan adanya sikap *tawazun* antara dua kepentingan, yakni kepentingan umum dan kepentingan khusus, keduanya tidak dapat dianalisa secara hirarkis melainkan harus di ingat sebagai satu kesatuan. Bekerja dapat menjadi haram jika aktivitas yang di hasilkan ternyata hanya akan mendatangkan dampak membahayakan masyarakat mengingat adanya pihak-pihak yang di rugikan dari aktivitas tersebut.

e. Bekerja penuh keyakinan dan optimis

Seorang muslim yakin bahwa apapun yang di usahakannya sesuai dengan ajaran Islam tidak membuat hidupnya menjadi kesulitan

f. Bekerja dengan memperhatikan unsur *kehalalan* dan menghindari unsur *haram* (yang dilarang syariah)

### **2.3. Hubungan antar variabel**

#### **2.3.1. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan kinerja Karyawan**

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penting di dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini terjadi, menurut Bass (1990), ketika pemimpin bisa mengakomodir kepentingan bawahan, dan ketika pemimpin dapat meningkatkan kesadaran bawahannya untuk menerima visi dan misi organisasi jauh melebihi kepentingan dirinya sendiri. Dengan demikian, bawahan atau pengikut akan bertindak dan berperilaku mengedepankan organisasi diatas kepentingannya sendiri. Sehingga pada akhirnya, dengan tingginya kesadaran diri, maka dapat dipastikan kinerja individu tersebut juga akan semakin meningkat.

Penjelasan diatas didukung oleh beberapa bukti empiris yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti Samad (2012) yang telah berhasil melakukan uji empiris atas hubungan kepemimpinan transformasional dan inovasi terhadap kinerja organisasi, begitu juga dengan Birasnav (2013) yang kemudian juga membuktikan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi secara signifikan positif dan signifikan. Pada saat yang lain, Morales, *et al.* (2006) dan (2012) juga melakukan penelitian dengan fokus yang sama yaitu hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi dengan menambahkan variabel mediasi *organizational learning* dan inovasi, yang secara signifikan dalam kedua studinya membuktikan adanya hubungan yang positif. Selanjutnya, Xenikou dan Simosi (2006) menemukan hal yang berbeda dalam penelitiannya. Mereka menemukan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi dimediasi oleh budaya organisasi khususnya *orientasi achievement*.

### **2.3.2. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai yang ada pada organisasi yang di yakini serta di jadikan sebagai acuan oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai petunjuk dalam memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah tertentu, sehingga akan menjadi sebuah nilai, aturan, dan acuan di dalam lingkungan organisasi (Mangkunegara, 2005).

Dapat di simpulkan bahwa ada pengaruh adanya pemimpin dengan terciptanya Budaya Organisasi yang dijadikan suatu aturan dan nilai-nilai dalam



suatu organisasi, yang senantiasa menjadi acuan dalam melakukan tindakan-tindakan yang dalam organisasi tersebut. Study Wahyuni Sri, (2012) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Tiga Serangkai Surakarta). Tujuan penelitian ini untuk Menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tiga Serangkai Surakarta baik secara sendiri-sendiri ataupun bersama-sama, Menganalisis diantara variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Yang Lebih Dominan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tiga Serangkai Surakarta.

### **2.3.3. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan**

Budaya Organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai yang ada pada organisasi yang di yakini serta di jadikan sebagai acuan oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai petunjuk dalam memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah tertentu, sehingga akan menjadi sebuah nilai, aturan, dan acuan di dalam lingkungan organisasi (Mangkunegara, 2005).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi Riska, (2012) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (pada kantor pelayanan kekayaan negara di lelang Makassar). Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

### **2.3.4. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan kinerja Karyawan dimediasi oleh Budaya Organisasi**

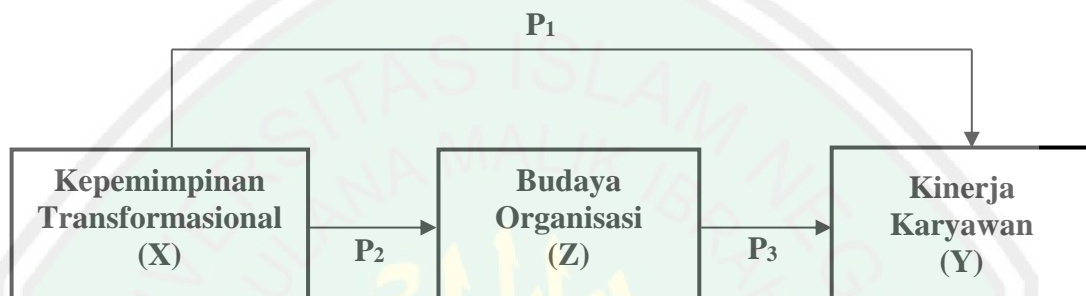
Budaya Organisasi merupakan suatu system pengertian bersama yang di pegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya Organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan prilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari Budaya Organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan di pengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada (Robbins, 2001).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Athena Xenikou dan Maria Simosi, (2006) Dalam penelitiannya yang berjudul *Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance* meneliti tentang hubungan antara *Organizational culture*, *transformational leadership* dan *business unit performance*. Ada sekitar 300 karyawan dari 32 unit bisnis perusahaan keuangan di Yunani yang berpartisipasi di dalam penelitian ini, dengan prosentase karakteristik sampel; 55% perempuan dan 45% laki-laki, 11% antara usia 20-29, 31% antara 30-39, 25% antara 40-49, dan 11% diatas 50 tahun. Dalam penelitian ini menggunakan pengukuran variabel yang berbeda sebelum dilakukan dianalisis menggunakan *Hierarchical regression analysis*, yaitu menggunakan *multifactor leadership Quistionnaire*. Untuk variabel *transformational leadership*, *organizational culture inventory*. untuk variabel *organizational culture*, dan 4-point scale pada capaian kinerja tahunan 32 unit bisnis untuk variabel *business unit performance*. Penelitian ini menemukan bahwa Orientasi budaya *achievement* dan *adaptive* berpengaruh langsung terhadap *performance*. Sedangkan, kepemimpinan

transformational dan orientasi humanistik mempunyai pengaruh positif tidak langsung terhadap *performance* melalui orientasi *achievement*.

#### 2.4. Kerangka Konseptual

Gambar 2.1  
Kerangka Konseptual



#### 2.5. Hipotesis

Menurut Sugiono (2008) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dan jawaban yang didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan kajian teori dan kerangka pikir, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H1 : Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Jasa Yasa.

H2 : Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Jasa Yasa.

H3 : Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi Perusahaan Daerah Jasa Yasa.

H4 : Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Budaya Organisasi Perusahaan Daerah Jasa Yasa.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti berupa penelitian statistik/kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, data dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat statistik/kuantitatif, dengan tujuan sebagai untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Peneliti kuantitatif dalam melihat hubungan antar variabel terhadap obyek yang diteliti lebih bersifat sebab akibat (kausal), sehingga dalam penelitiannya ada variabel dependen dan independen. Dari variabel tersebut selanjutnya dicari seberapa besar pengaruh variabel dependen terhadap variabel independen.

#### **3.2. Lokasi penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Derah Jasa Yasa Kab. Malang yang terletak di Jl. Basuki Rahmat VII, Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65119. Adapun alasan memilih lokasi penelitian tersebut, dikarnakann perkembangan di setiap tahunnya sangat pesat serta dan bertambahnya jumlah karyawan.

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1. Populasi

Populasi adalah wilayah yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang di tetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya (Sugiono, 2006). Jadi, populasi adalah suatu obyek yang dijadikan fokus penelitian. Populasi yang ada di PD Jasa Yasa Kab.Malang berjumlah 149 karyawan, dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Populasi di PD Jasa Yasa Kab.Malang**

No.	Unit	Jumlah
1	Unit Apotik Kabupaten	16
2	Unit Pemandian Air Panas Songgoriti	10
3	Unit Pemandian Dewi Sri	8
4	Unit Pemandian Metro	8
5	Unit Pesanggrahan Ngliyep	21
6	Unit Percetakan	37
7	Unit Saluran Air Minum Lawang	33
8	Unit Saluran Air Minum Kepanjen	16
	Jumlah	149

#### 3.3.2. Sampel

Sugiono (2004) sampel adalah bagian dari jumlah dan karekteristik yang di miliki oleh populasi. Pendapat lain juga di utarakan Sudarmiadin dalam Saleh (2001) mengatakan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang di anggap mewakili populasi karena memiliki karakter atau ciri yang sama.

Frankel dan Wellen (1993) menyarankan ukuran sampel minimum untuk:

- a. Penelitian deskriptif sebanyak 100
- b. Penelitian korelasional sebanyak 50
- c. Penelitian kausal-perbandingan sebanyak 30/group

d. Penelitian eksperimental sebanyak 30/15 per group

Dalam penelitian ini untuk menentukan jumlah sampel yang representatif peneliti menggunakan teknik penarikan Rumus dibawah ini (Prasetyo, 2012) :

$$\text{Sampel} = \frac{\text{Populasi per Unit}}{\text{Total Populasi}} \times \text{Total Sampel}$$

Dalam penelitian ini dibutuhkan sampel sebanyak 100 sampel, di karnakan jenis penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif

populasi keseluruhan	= 149		
Unit Apotik Kabupaten	= 16/149x100	= 10,7	= 11
Unit Pemandian Air Panas Songgoriti	= 10/149x100	= 6,7	= 7
Unit Pemandian Dewi Sri	= 8/149x100	= 5	= 5
Unit Pemandian Metro	= 8/149x100	= 5	= 5
Unit Pesanggrahan Ngliyep	= 21/149x100	= 14	= 14
Unit Percetakan	= 37/149x100	= 25	= 25
Unit Saluran Air Minum Lawang	= 33/149x100	= 22	= 22
Unit Saluran Air Minum Kepanjen	= 16/149x100	= 10,7	= 11
Jumlah			=100

Maka jumlah karyawan yang menjadi sampel pada PD Jasa Yasa

Kab.Malang sebanyak 100 karyawan.

### 3.3.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang di gunakan dalam penelitian ini adalah teknik acak terlapis (*Stratified Random Sampling*), teknik acak terlapis adalah proporsional Sampel sebanding dengan jumlah populasi (Prasetyo, 2012) desain pengambilan sampel *stratified random sampling* adalah dengan desain yang efisien. Desain tersebut merupakan pilihan yang baik ketika informasi yang berbeda-beda di

perlu terkait dengan bagaimana stratum dalam populasi, dimana di ketahui berbeda dalam parameteranya.

### **3.4. Data dan Jenis Data**

Data yang di gunakan dalam penelitian ini di kelompokkan menjadi dalam dua jenis data yaitu:

- a. Data primer, yang berupa hasil jawaban yang di peroleh dari pertanyaan-pertanyaan yang di ajukan kepada kuisisioner yang di bagikan kepada responden
- b. Data sekunder, merupakan data yang tidak dihasilkan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data sekunder dalam penelitian ini bersumber dari pustaka dan media lainnya.

#### **3.4.1. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut sugiono (2005), kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan beberapa pertanyaan tertulis kepada responden untuk di jawabnya. Teknik ini di lakukan dengan cara menyebarkan angket pertanyaan yang di berikan terhadap karyawan Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kab. Malang

#### **3.4.2. Skala Pengukuran**

Skala pengukuran yang digunakan ialah skala likert, dalam prosedur likert sejumlah pertanyaan di susun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang di beri bobot sesuai dengan item (Supriyanto dan Maharani 2013), agar tidak memunculkan bias maka dalam penelitian ini bobotnya sebagai berikut:

Jawaban dengan skor 5 (sangat setuju)

Jawaban dengan skor 4 (setuju)

Jawaban dengan skor 3 (cukup)

Jawaban dengan skor 2 (tidak setuju)

Jawaban dengan skor 1 (sangat tidak setuju)

### 3.4.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian merupakan metode atau cara yang di gunakan untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuisisioner. Kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan secara tertulis yang akan di jawab oleh responden penelitian, agar peneliti memperoleh data lapangan atau empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah di tetapkan.

Dalam penelitian ini, kuisisioner yang di gunakan adalah kuisisioner tertutup yaitu model pertanyaan dimana pertanyaan tersebut telah tersedia jawaban, sehingga responden hanya memilih dari alternatif jawaban yang sesuai dengan pendapat atau pilihannya.

### 3.5. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas (X), kinerja karyawan sebagai variabel terikat (Y) dimediasi oleh budaya organisasi (Z).

1. Kepemimpinan Transformasional Menurut Bass dan Avolio (1995) dalam (Wagimo & Djamaludin 2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu :

1. *Idealized Influenced* (Karisma)



2. *Inspirational Motivation* (inspirasi)

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

4. *Individualized Consideration* (Konsiderasi individual)

## 2. Budaya Organisasi

Robbin berdasarkan pendapat Gordon dan Commincs (dalam Siswanto dan Sucipto, 2008) mengungkapkan beberapa dimensi yang membedakan tingkatan budaya suatu organisasi yaitu; (1) inisiatif individu yaitu tingkat kreatifitas inisiatif atau ketidak tergantungan individu dalam mengembangkan tugas-tugasnya dalam organisasi. (2) integrasi yaitu tingkatan kerjasama antar unit atau sejauh mana koordinasi yang di lakukan untuk mendorong unit-unit atau bagian-bagian lain. (3) Control yaitu aturan dan pengawasan langsung yang di lakukan para pimpinan organisasi dalam mengendalikan perilaku bawahannya. (4) Konflik Tolerance yaitu sejauh mana tingkat dorongan terhadap pegawai untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. (5) Communication yaitu pola komunikasi yang ada dalam organisasi atau sejauh mana tingkat komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki.

## 3. Kinerja Karyawan

Menurut Robbin (2006) untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada beberapa indikator yaitu; (1) Kualitas yaitu kualitas kerja yang di ukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. (2) Kuantitas yaitu jumlah yang di hasikan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan. (3) Ketepatan Waktu merupakan tingkat aktivitas di

selesaikan pada awal waktu yang di selesaikan pada awal waktu yang dinyatakan.

(4) Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi di maksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumberdaya. (5) Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa harus melibatkan orang lain.

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item	Teori
Kepemimpinan Transformasional (X)	Idealized Influenced (Karisma)	Dihormati bawahan Memiliki referent power, sehingga layak ditiru Memiliki standart yang tinggi	Bass dan Avolio (1995) dalam (Wagimo & Djamaludin 2013)
	Inspirational Motivation (inspirasi)	Menunjukkan sikap antusiasme dan optimisme kepada bawahan mengkomunikasikan visi, misi dan menciptakan komitmen yang tinggi	
	Intellectual Stimulation (Stimulasi intelektual)	Menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang inovatif dan kreatif Memberikan penyelesaian masalah secara rasional	
	Individualized Consideration (Konsiderasi individual)	Memberikan perhatian kepada karyawan secara individual	
Budaya Organisasi (Z)	Inisyatif individu	Kreatifitas, inisiatif dan ketidak tergantungan individu	Siswanto dan Sucipto (2008)
	Integrasi	Kerjasama atau evaluasi yang di lakukan antar unit.	
	Control	Pengawasan secara langsung yang di lakukan para pimpinan	
	Conflik tolerance	Dorongan terhadap karyawan untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.	
	Communication	Pola komunikasi yang ada dalam organisasi	
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	Kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas serta keterampilan dan kemampuan karyawan.	Robbins (2006)

	Kuantitas	jumlah yang di hasilkan atau jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan.	
	Ketepatan Waktu	Memaksimalkan waktu yang telah di sediakan	
	Efektivitas	Tingkat penggunaan sumberdaya di maksimalkan	
	Komitmen kerja	Dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan	

Kepemimpinan transformasional meliputi beberapa indikator antara lain sebagai berikut :

1. *Idealized influence* merupakan dimensi terpenting kepemimpinan transformasional karena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama (Humphreys, 2002).
2. *Inspirational motivation* menurut Humphreys (2002) memiliki korelasi yang erat dengan *idealized influence*. Seperti dijelaskan sebelumnya, pemimpin transformasional memberi inspirasi kepada bawahan untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan melupakan kepentingan pribadi. Inspirasi dapat diartikan sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan emosi dan daya pikir orang lain. Keeratan dua dimensi yaitu *inspirational motivation* dan *idealized influence* ini mendorong munculnya pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Namun dalam penelitian ini, *idealized influence* dan *inspirational motivation* diposisikan sebagai dua konstruk yang berbeda dimana *idealized influence* mempunyai makna lebih dalam daripada *inspirational motivation*,

atau dengan kata lain, *inspirational motivation* merupakan sisi luar atau perwujudan *idealized influence* (Humphreys, 2002).

3. *Inspirational motivation* menurut Humphreys (2002) berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim (Bass et.al., 2003).
4. *Intellectual stimulation*, merupakan faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian. *Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru. Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang ditawarkan (Bass et.al., 2003).

Budaya organisasi meliputi beberapa indikator, antara lain sebagai berikut :

1. *Inisiatif* individu yaitu tingkat kreatifitas inisiatif atau ketidak ketergantungan individu dalam mengembangkan tugas-tugasnya dalam sebuah organisasi.

2. *Integrasi* yaitu tingkatan kerjasama antar unit atau sejauh mana koordinasi yang telah dilakukan untuk mendorong unit-unit atau bagian-bagian lain.
3. *Control* yaitu aturan dan pengawasan langsung yang dilakukan para pimpinan organisasi dalam mengendalikan perilaku bawahannya.
4. *Conflict Tolerance* yaitu sejauh mana tingkat dorongan terhadap pegawai untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
5. *Communication* yaitu pola komunikasi yang ada dalam organisasi atau sejauh mana tingkat komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki.

Kinerja karyawan dibentuk oleh beberapa indikator adalah sebagai berikut :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang telah dihasilkan serta kesempurnaan sebagai tugas serta keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

yaitu jumlah yang dihasilkan serta dinyatakan dalam istilah seperti unit, atau jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang telah ditentukan tersedia untuk kegiatan lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan beberapa sumberdaya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) di maksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam meningkatkan penggunaan sumberdaya.

#### 5. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi visi, misi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### 3.2. Analisis Data

#### 3.3. Uji Instrumen

##### 1. Uji Validitas

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Suatu instrument dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang di inginkan, dengan kata lain mampu memperoleh data dari variabel yang di teliti (Simamora, 2002)

Robert (2006) Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *Corrected item-Total Correlation* yang mana menunjukkan korelasi (*consistency*) antara masing-masing item dan jumlah dari item yang tersisa. dalam menentukan barang untuk mempertahankan atau menghapus kriteria yang memiliki nilai dibawah 0,33 (korelasi item 0,33 menunjukkan bahwa kira-kira 10% dari varians dalam skala dicatat oleh item itu).

##### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat kendala kuesioner. Kuesioner yang reliabel adalah kuesioner yang apabila dicobakan secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama (Simamora, 2002).

Robert (2006) dalam penelitian ini dalam mencari tingkat reliabilitasnya di gunakan *Cronbach's alpha* ini adalah koefisien korelasi tunggal yang perkiraan rata-rata dari semua koefisien korelasi item dalam tes. Jika alpha tinggi (0,80 atau lebih tinggi), maka ini menunjukkan bahwa semua item reliabel dan seluruh tes internal konsisten. jika alpha rendah, maka setidaknya salah satu item tidak dapat diandalkan, dan harus diidentifikasi melalui prosedur analisis item.

### 2.2.2. Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, dependent variabel dan independent variabel keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Metode yang di gunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov  $> 0,05$ , maka asumsi normalitas terpenuhi. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghazali, 2001).

Mendeteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal p-p plot. dasar pengambilan keputusan. Mendeteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal pada grafik normal p-p plot. dasar pengambilan keputusannya.

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histogramnya menunjukkan suatu pola distribusi normal, maka model regresi memnuhi asumsi normalitas

- b. Jika data menyebar dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histogramnya tidak menunjukkan distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

## 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk memenuhi prasyarat analisis regresi ganda yaitu untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinieritas (korelasi) antar variabel bebas, yang dilakukan untuk menyelidiki besarnya korelasi antar variabel tersebut. Untuk mengetahui uji multikolinieritas menggunakan rumus *product moment* dari Suharsimi Arikunto (2010: 317).

## 3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi adalah uji terhadap hubungan antar residual pada suatu pengamatan dengan pengamatan lain. Konsekuensi autokorelasi adalah biasanya varian dengan nilai yang lebih kecil dari nilai sebenarnya, sehingga nilai  $R^2$  dan F statistik yang dihasilkan cenderung besar.

### a. Uji Hipotesis dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur (*Path Analysis*). Model ini untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas (eksogen) (Supriyanto dan Maharani, 2013).

Dengan menggunakan path analysis maka tidak hanya menghitung secara simultan seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat, tetapi juga dapat diketahui pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Path analysis atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh langsung



maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Manurut Ridwan bahwa koefisien jalur (path) adalah koefisien regresi yang distandarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari baris data yang telah diset dalam angka baku (Z-score) analisis ini dibantu dengan bantuan software SPSS for windows versi 18, dengan ketentuan uji F pada Alpha = 0,05 atau  $p \leq 0,05$  sebagai taraf signifikan F (Sig.F) sedangkan untuk Uji T taraf signifikansi Alpha = 0,05 atau  $p \leq 0,05$  yang dimunculkan kode (Sig.P) dimana hal tersebut digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat (Supriyanto dan Maharani, 2013).

Tahapan dalam menggunakan analisis jalur (*path analysis*) menurut Solimun dalam Supriyanto dan Maharani (2013) adalah sebagai berikut:

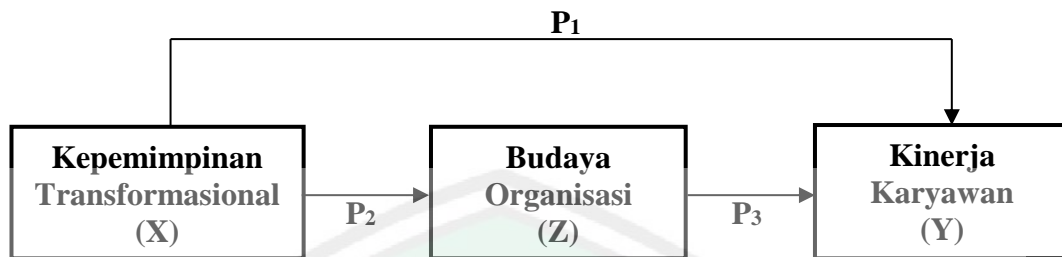
1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori

Pada paradigma jalur digunakan dua macam anak panah yaitu:

- a. Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari variabel bebas (kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).
- b. Anak panah yang menyatakan pengaruh tidak langsung antara variabel bebas (kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) melalui variabel *mediasi* (budaya organisasi)

**Gambar 3.1**

**Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)**



Berdasarkan gambar di atas setiap nilai P menggambarkan jalur dan koefisien jalur antar variabel. Dari diagram jalur di atas pula didapat persamaan struktural yaitu terdapat dua kali pengujian regresi sebagai berikut:

- a. Pengaruh langsung:  $Z = a + B_1X$
- b. Persamaan tidak langsung:  $Y = a + B_1X + B_2Z$

Keterangan:

Y : Variabel dependent (variabel terikat) yaitu kepemimpinan Transformatif

Z : Variabel mediasi yaitu budaya organisasi

B<sub>1</sub> : Koefisien regresi

a : Koefisien konstanta

X : Variabel Independent (variabel bebas) yaitu kinerja karyawan

## 2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasar

Asumsi yang mendasari path adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan antara variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).
- b. Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan yaitu hanya sistem aliran kausal. Sedangkan pada model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis jalur.

- c. Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval.
  - d. Observed variabel diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran variabel dan reliabel).
  - e. Model yang dianalisis dispesifikasikan dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.
3. Uji Sobel atau Uji Mediasi

Uji mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan uji Sobel. Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung antara variabel X ke Y melalui variabel Z. Ghazali (2016) pada penelitian ini untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung menggunakan Sobel test dengan asumsi  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  table. Nilai  $t$  hitung ini dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel yaitu  $\geq 1,96$ . Jika nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Uji Sobel menggunakan software free Sobel test versi 4.0.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Profil PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang

##### 4.1.1. Sejarah PD Jasa Yasa Kabupaten Malang

PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang merupakan salah satu perusahaan daerah dari beberapa perusahaan-perusahaan yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah tingkat II Kabupaten Malang. Beberapa perusahaan daerah yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Malang selain PD. Jasa Yasa antara lain Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dan Badan Pinjaman Pasar (BPP) yang mana tergabung dalam Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kabupaten Daerah Tingkat II Malang.

Pada awal mulanya Daerah Tingkat II Kabupaten Malang hanya mempunyai sebuah Perusahaan Daerah yaitu Apotik Kabupaten yang didirikan pada bulan Juli 1969. Kemudian sesuai dengan perkembangannya, maka pada tanggal 29 Agustus 1973 didirikan PD. Jasa Yasa yang disahkan melalui Peraturan Daerah (Perda) Nomor XI Tahun 1973.

Perusahaan Daerah Jasa Yasa tersebut memiliki beberapa unit usaha, antara lain:

1. Unit Apotik Kabupaten
2. Unit Pemandian Air Panas dan Penginapan Songgoriti
3. Unit Pemandian Dewi Sri

4. Unit Pemandian Metro
5. Unit Pesanggrahan Ngliyep
6. Unit Percetakan
7. Unit Saluran Air Minum Lawang
8. Unit Saluran Air Minum Batu
9. Unit Saluran Air Minum Kepanjen

Berdasarkan pada Keputusan Kepala Daerah Tingkat II Kabupaten Malang pada tanggal 1 Juni 1981, Unit Saluran Air Minum berdiri sendiri dan berganti nama menjadi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Selanjutnya berdasarkan Surat Keputusan Kepala Daerah Tingkat II Kabupaten Malang No. IX Tahun 1985 PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang mendapat tambahan unit usaha, antara lain:

1. Unit Usaha Balekambang
2. Unit Usaha Pemandian Sumber Waras

PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang banyak mengelola obyek-obyek wisata di Kabupaten Malang. Sumber Daya Alam di Kabupaten Malang memiliki prospek yang baik untuk dijadikan aset yang berharga dan dapat dijadikan sumber pendapatan bagi pemerintah terutama perusahaan daerah.

Untuk lebih memperkenalkan obyek-obyek wisata yang dikelola oleh PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang, maka diperlukan suatu sarana yang sangat berguna sebagai usaha untuk memperkenalkan dan memberikan informasi seputar tempat-tempat wisata di kota Malang, maka pada tahun 2000 dibuka sebuah kantor penerangan pariwisata atau TIS (*Tourist Information Service*) PD. Jasa Yasa

Kabupaten Malang. TIS sendiri berada di bawah pengawasan Direksi Usaha pada Bagian Promosi dan Pengenalan. *Tourist Information Service* (TIS) yang telah didirikan di dekat Kantor Pusat PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang mempunyai beberapa tujuan, antara lain:

1. Penyediaan brosur-brosur tempat dan obyek wisata di wilayah Malang dan sekitarnya.
2. Memberikan pelayanan berbagai macam informasi tentang tempat-tempat wisata sekaligus jalur-jalur untuk menuju obyek-obyek wisata yang akan dikunjungi.
3. Memperkenalkan dan mempromosikan kawasan atau obyek dan daya tarik wisata yang ada di wilayah Malang dan sekitarnya terutama terhadap unit-unit wisata yang berada di bawah pengelolaan PD Jasa Yasa Kabupaten Malang.
4. Melakukan kerja sama dengan travel-travel biro yang ada di Kabupaten Malang.
5. Menunjang program pemerintah untuk memajukan bidang kepariwisataan.

Dalam upaya mencapai tujuan-tujuan tersebut, pihak PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang melakukan berbagai kerja sama dengan pihak-pihak pemerintah, koperasi, Badan Usaha Milik Daerah, dan juga bekerja sama dengan pihak swasta.

#### **4.1.2. Visi-Misi dan *Core Values* PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang**

##### **a. Visi**

Menjadikan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang sebagai perusahaan daerah yang mandiri, produktif, dan berdaya saing.

**b. Misi**

1. Perbaikan secara terus menerus
2. Kemandirian perusahaan dan produktifitas yang optimal
3. Peningkatan kinerja yang efisien dan efektif
4. Menghasilkan produk yang bermutu dan berdaya saing

**c. Core Values**

1. Berpikir maju
2. Bertindak nyata
3. Berhasil bersama

**4.1.3. Tujuan dan Sasaran PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang**

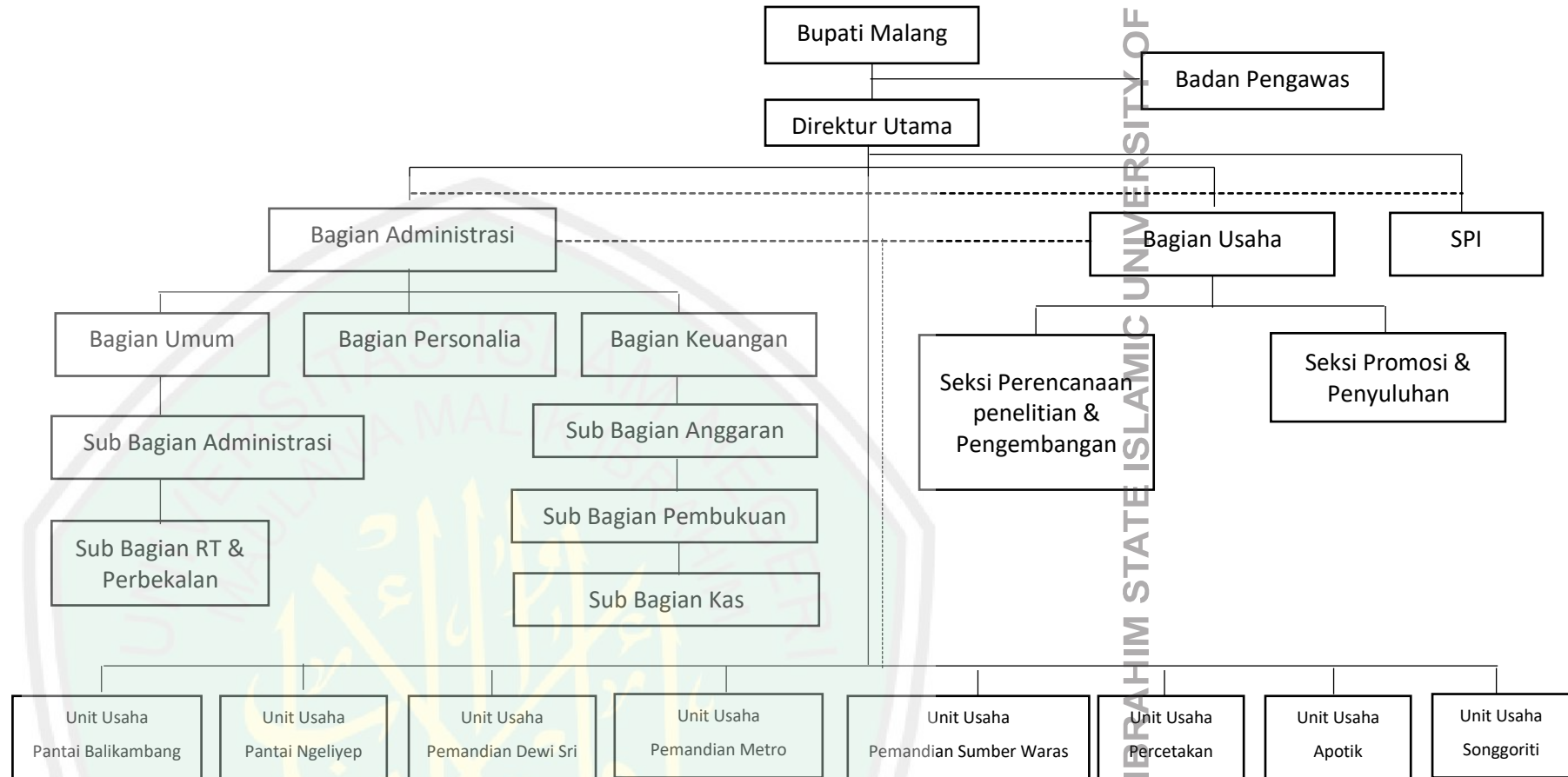
**a. Tujuan**

1. Memberi jasa
2. Menyelenggarakan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat
3. Meningkatkan pendapatan bagi daerah

**b. Sasaran**

1. Melakukan kerjasama dengan pemangku kepentingan terutama untuk memberikan kepastian ekosistem
2. Konsolidasi keuangan
3. Peningkatan SDM
4. Peningkatan dan pemeliharaan sarana

#### 4.1.4. Struktur Organisasi PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang periode 2017-2021



Keterangan :

- Garis Komando  
 - - - - - Garis Administrasi



#### **4.1.5. Job Description PD. Jasa Kabupaten Malang**

*Job Description* karyawan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang di dasarkan pada Perbup. No. 20 Tahun 2006 tentang pedoman tata kelola PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang.

##### **A. Kepala Daerah**

1. Menetapkan pendirian atau pembubaran atas Perusahaan dengan persetujuan DPRD ;
2. Mengangkat dan memberhentikan anggota Badan Pengawas maupun anggota Direksi ;
3. Melakukan pelantikan dan pengambilan sumpah jabatan terhadap anggota Badan Pengawas maupun anggota ;
4. Menetapkan honorarium bagi Badan Pengawas sesuai kemampuan Perusahaan, serta menetapkan gaji dan penghasilan lainnya bagi Direksi berdasarkan ketentuan-ketentuan pokok kepegawaian Perusahaan, sesuai kemampuan Perusahaan dan menurut prinsip-prinsip yang berlaku ;
5. Menetapkan struktur organisasi dan tata kerja Perusahaan ;
6. Menetapkan peraturan tentang penggunaan dana cadangan setelah mendengar pertimbangan/pendapat dari Badan Pengawas ;
7. Memberikan persetujuan terhadap rencana penerimaan pinjaman baik jangka pendek maupun jangka panjang dan/atau pengeluaran obligasi

Perusahaan setelah mendengar pertimbangan/ pendapat dari Badan Pengawas ;

8. Memberikan persetujuan terhadap rencana kerjasama dengan badan usaha/pihak lain dalam bentuk kerjasama operasi, kerjasama lisensi, kontrak manajemen dan/atau perjanjian lainnya yang memiliki sifat-sifat yang sama untuk jangka waktu lebih dari 1 (satu) tahun, setelah mendengar pertimbangan/pendapat dari Badan Pengawas ;
9. Memberikan persetujuan terhadap rencana pembelian, penjualan, atau dengan cara lain untuk perolehan dan/atau pelepasan barang-barang milik Perusahaan ;
10. Memberikan persetujuan terhadap penggadaian/penjaminan barang-barang milik Perusahaan ;
11. Memberikan persetujuan terhadap investasi baru ;
12. Memberikan persetujuan terhadap penyertaan modal pada perusahaan lain ;
13. Mengesahkan Laporan Tahunan Perusahaan, termasuk Laporan Keuangan Tahunan yang diajukan oleh Direksi setelah tahun buku berakhir dengan mendengar pertimbangan/pendapat dari Badan Pengawas.

#### **B. Badan Pengawas**

1. Melakukan pengawasan terhadap pengelolaan perusahaan
2. Memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Daerah mengenai pengelolaan perusahaan

3. Menelaah dan meneliti seluruh laporan dan informasi-informasi yang disiapkan oleh Direksi
4. Meneliti dan menelaah Laporan Berkala, Laporan Insidentil dan informasi-informasi lainnya yang disiapkan oleh Direksi
5. Memberikan penilaian tentang kinerja Direksi
6. Memberi peringatan kepada Direksi apabila tidak melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya
7. Menunjuk auditor eksternal yang ditugaskan mengaudit laporan keuangan perusahaan
8. Menerima dan menolak laporan tahunan dan RKAP

#### **C. Direksi**

1. Memimpin dan mengendalikan semua kegiatan Perusahaan sehari-hari berdasarkan kebijakan yang telah digariskan oleh Kepala Daerah dan Badan Pengawas dengan mengikuti peraturan tata tertib dan tata kerja yang sudah ditetapkan, serta memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku ;
2. Menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan Perusahaan.

#### **D. Direktur Utama**

Direktur Utama pada PD. Jasa Yasa telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan Keputusan Bupati Nomor 40 Tahun 2006 diantaranya adalah :

1. Memimpin dan mengendalikan segala kegiatan Perusahaan daerah baik di kantor Pusat maupun unit-unit Usaha Perusahaan Daerah.

2. Menyelenggarakan pembinaan administrasi, kegiatan organisasi dan tata kerja terhadap seluruh unsur dalam lingkungan Perusahaan Daerah.
3. Memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada bupati, seluruh perangkat perusahaan daerah, masyarakat dan instansi lain yang terkait.
4. Menyampaikan Laporan kepada Kepala Daerah mencakup mengenai seluruh kegiatan termasuk perhitungan laba/rugi.
5. Mewakili Perusahaan Daerah di dalam maupun di Luar Pengadilan.
6. Merencanakan dan Menetapkan Program Kerja Perusahaan Daerah.
7. Membantu Bupati dalam menyelenggarakan Pembangunan di Kabupaten Malang sesuai dengan bidang tugasnya.
8. Melaksanakan tugas-tugas lain yang nantinya diberikan oleh Bupati.

#### **E. Direktur Administrasi**

Direktur Administrasi pada PD. Jasa Yasa telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan Keputusan Bupati Nomor 40 Tahun 2006 diantaranya adalah :

1. Melaksanakan sebagian tugas Direktur utama khusus dalam bidang administrasi dan umum.
2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direktur Utama
3. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan disbidang Administrasi Umum, Administrasi Keuangan dan Kepegawaian.
4. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan Pengadaan dan Pengelolaan Perlengkapan.
5. Merencanakan dan mengendalikan sumber-sumber pendapatan dan Perbelanjaan serta kekayaan Perusahaan Daerah.

6. Mengendalikan keuangan pendapatan dari hasil-hasil unit usaha Perusahaan Daerah.
7. Membina organisasi dan tata laksana kerja Perusahaan Daerah.

#### **F. Direktur Usaha**

Direktur Usaha pada PD. Jasa Yasa telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan Keputusan Bupati Nomor 40 Tahun 2006 diantaranya adalah :

1. Melaksanakan sebagian tugas Direktur Utama dibidang unit-unit Perusahaan daerah.
2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Oleh Direksi Utama
3. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan dibidang perencanaan, penelitian dan pengembangan unit-unit usaha.
4. Mengkoordinasikan dan melaksanakan promosi untuk meningkatkan unit-unit usaha.
5. Mengkoordinasikan dan melaksnakan penyuluhan untuk pengembangan unit-unit usaha.
6. Melaksanakan pembinaan tekhnis operasional dan bimbingan terhadap semua unit-unit usaha.
7. Menyusun dan melaksanakan rencana pembangunan fisik dan sarana-sarana lainnya terhadap semua unit-unit usaha.
8. Melaksnaakan koordinasi dan kerjasama dengan dinas-dinas terkait untuk pengembangan unit-unit usaha.
9. Melaksanakan koordinasi kerjasama dengan pihak ketiga untuk pengembangan unit-unit usaha.

### **G. Satuan Pengawas Internal (SPI)**

Satuan Pengawas Internal pada PD. Jasa Yasa telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan Keputusan Bupati Nomor 20 Tahun 2006 diantaranya adalah :

1. Membantu Direksi dalam melakukan pengawasan dengan menjabarkan secara operasional baik perencanaan, pelaksanaan maupun pemantauan hasil pengawasan, agar dapat secara efektif mengamankan investasi dan aset perusahaan ;
2. Melakukan analisis dan evaluasi efektivitas sistem dan prosedur pada semua kegiatan perusahaan melalui pemeriksaan langsung dan pengawasan secara tidak langsung ;
3. Membantu Direksi dalam melakukan pengawasan internal Perusahaan, memberikan saran tindak untuk mencapai sasaran Perusahaan yang efektif, efisien dan ekonomis, serta membantu penerapan praktik-praktik good corporate governance dengan menyediakan informasi dan/atau laporan pemeriksaan sesuai permintaan Badan Pengawas ;
4. Memantau, mengevaluasi dan menganalisis tindak lanjut atas saran tindak hasil pemeriksaan yang telah disetujui Direksi.

### **H. Sekretaris**

Sekretari pada PD. Jasa Yasa telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan Keputusan Bupati Nomor 20 Tahun 2006 diantaranya adalah :

1. Dalam kaitan dengan Rapat Direksi, dan Rapat Badan Pengawas dan Direksi :

- a. Mengkoordinasikan Rapat Direksi, Rapat Badan Pengawas dan Direksi ;
  - b. menyiapkan undangan, jadwal rapat, agenda, dan materi rapat ;
  - c. membuat, mendokumentasikan risalah rapat, dan mengirimkan risalah rapat tersebut kepada anggota Direksi dan Badan Pengawas.
2. Dalam kaitan dengan Kepala Daerah :
- a. Mengkoordinasikan perencanaan dan penyelenggaraan rapat pertanggungjawaban Direksi, baik yang bersifat tahunan maupun yang bersifat luar biasa atau pertemuan lainnya dengan Kepala Daerah ;
  - b. Membuat dan mendokumentasikan risalah rapat ;
  - c. mendokumentasikan surat menyurat antara Direksi dan Kepala Daerah.
3. Dalam kaitan dengan Badan Pengawas:
- a. Mengkoordinasikan arus informasi (laporan manajemen dan laporan lainnya) kepada Badan Pengawas ;
  - b. mendokumentasikan surat menyurat antara Direksi dengan Badan Pengawas.
4. Mengikuti perkembangan bidang usaha perusahaan khususnya peraturan-peraturan yang berlaku di bidang usaha perusahaan ;
5. Mengikuti perkembangan peraturan, khususnya yang berkaitan dengan good corporate governance dan menganalisis dampaknya terhadap Perusahaan ;

6. Menjadi penghubung antara Perusahaan dengan masyarakat atau badan-badan yang menjalin hubungan dengan Perusahaan ;
7. Memberikan pelayanan kepada masyarakat atas setiap informasi yang dibutuhkan yang berkaitan dengan Perusahaan ;
8. Memberikan masukan/informasi kepada Direksi untuk mematuhi semua ketentuan perundang-undangan yang terkait dengan good corporate governance dan etika korporasi, serta memberikan masukan tentang peraturan perundang-undangan yang baru ;
9. Membantu manajemen dalam menjalin hubungan baik dengan Instansi yang terkait dengan Perusahaan khususnya pemerintah, DPRD, dan lain-lain ;
10. Memberikan pendapat hukum terhadap setiap rancangan produk yang memiliki kekuatan hukum di lingkungan Perusahaan ;
11. Mendokumentasikan segala jenis kebijakan, keputusan dan surat edaran Direksi, surat perjanjian dan dokumen lainnya yang menjadi produk yang memiliki kekuatan hukum di lingkungan Perusahaan ;
12. Mengkoordinasikan pembuatan buku laporan tahunan, profil perusahaan, brosur mengenai Perusahaan dan media lainnya.

#### **4.1.6. Program PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang**

##### **A. Rencana Strategi**

Rencana strategi perusahaan terdiri dari tiga level, antara lain adalah sebagai berikut :

1. Strategi Korporat



2. Strategi Bisnis
3. Strategi Fungsional

Adapun pelaksanaan dari ketiga level strategi diatas meliputi :

1. Perspektif sumber daya yang dimiliki, yaitu meliputi pemeliharaan, penataan dan penciptaan sarana penunjang, memberikan rasa aman dan nyaman juga melaksanakan pengawasan dan meningkatkan sumberdaya manusia,
2. Perspektif pelanggan, yaitu memberikan kepuasan dan kenyamanan dengan tujuan meningkatkan dan memaksimalkan kebutuhan pelanggan,
3. Perspektif keuangan, dengan tujuan terciptanya kondisi keuangan yang kuat sehingga nilai perusahaan semakin baik dan memberikan tingkat kepuasan yang tinggi bagi stakeholder.

#### **B. Program Jangka Panjang**

Rencana jangka panjang yang dibuat oleh PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang yaitu :

1. Melakukan perbaikan dan pembenahan SDM intern yaitu dengan program pelatihan serta melakukan
2. Mapping tenaga kerja yang ada untuk menempatkan SDM sesuai kemampuan dan kebutuhan masing-masing unit
3. Melakukan kerjasama promosi dengan pihak-pihak sponsor untuk penyediaan sarana yang dibutuhkan di unit-unit

4. Melakukan koordinasi dengan stakeholder tentang kepastian pengelolaan assets
5. Memastikan status kepemilikan assets
6. Kerjasama dengan pihak lain dalam rangka pengembangan dan pembangunan kawasan wisata yang lebih modern dengan harapan dapat menarik wisatawan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, masyarakat dan stakeholder.

## 4.2. Analisis Deskriptif

### 2.2.1. Karakteristik Responden

**Tabel 4.1.**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik	Diskripsi	Sampel	
		Frekuensi	Prosentase
<i>Jenis Kelamin</i>	Pria	63	63.0%
	Wanita	37	37.0%
<i>Usia</i>	<20	0	0%
	20-25	68	68.0%
	26-30	17	17.0%
	31-35	10	10.0%
	>35	5	5.0%
<i>Pendidikan Terakhir</i>	Sd	0	0%
	Smp	0	0%
	Sma	64	64.0%
	Diploma	3	3.0%
	Sarjana	33	33.0%
<i>Masa Kerja</i>	<1 Tahun	10	10.0%
	1 - 2 Tahun	15	15.0%
	3 - 4 Tahun	17	17.0%
	>4 Tahun	58	58.0%

Sumber : Data diolah peneliti : 2018

Hasil penelitian ini menunjukkan karakteristik responden yang terdiri dari 100 orang sampel yaitu, responden berdasarkan jenis kelamin mayoritas pria dengan 63% sedangkan wanita sebanyak 37%. Untuk kategori usia sendiri <20 tahun sebanyak 0%, 20-25 sebanyak 68%, 26-30 sebanyak 17%, 31-35

sebanyak 10%, dan usia >35 sebanyak 5%. Tingkat pendidikan terakhir SD 0%, SMP %, SMA 64%, Diploma 3%, dan sarjana sebanyak 33%. Sedangkan untuk masa kerja <1 tahun 10%, 1-2 tahun 15%, 3-4 tahun 17%, dan >4 tahun 58%.

### 2.2.2. Deskriptif Kategori Variabel

**Tabel 4.2.**  
**Deskripsi Kepemimpinan Transformasional**

Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
X1.1	2	2	1	1	2	2	70	70	25	25	4.15
X1.2	2	2	1	1	6	6	79	79	12	12	3.98
X2	3	3	0	0	14	14	67	67	16	16	3.93
X3.1	3	3	0	0	2	2	74	74	21	21	4.10
X3.2	3	3	1	1	15	15	69	69	12	12	3.86
X4	1	1	2	2	41	41	55	55	1	1	<b>3.53</b>
Mean Konstruk											<b>3,925</b>

Sumber : Data diolah peneliti : 2018

Hasil deskripsi variabel *Kepemimpinan Transformasional* didapatkan hasil bahwa rata-rata responden memberikan jawaban setuju (S) dengan rata-rata construct sebesar 3,925. Sedangkan item dengan rata-rata paling kecil 3,53 yaitu item X4 “Pimpinan memberikan perhatian disaat saya sedang mendapatkan masalah”. Yang mana artinya pimpinan yang ada di perusahaan daerah jasa yasa perlu meningkatkan perhatiannya terhadap masalah yang dihadapi karyawan/bawahannya.

**Tabel 4.3.**  
**Deskripsi Kinerja Karyawan**

Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
Y1.1	1	1	2	2	11	11	71	71	15	15	3.970

Y1.2	1	1	3	3	24	24	57	57	15	15	<b>3.82</b>
Y2	2	2	2	2	13	13	60	60	23	23	4.00
Y3	1	1	2	2	13	13	65	65	19	29	3.99
Y4	1	1	2	2	15	15	60	60	22	22	4.00
Y5	2	2	2	2	13	13	67	67	16	16	3.93
Y6	1	1	2	2	11	11	64	64	22	22	4.04
Mean Konstruk											<b>3,964</b>

Sumber : Data diolah peneliti : 2018

Hasil deskripsi variabel *Kinerja Karyawan* didapatkan hasil bahwa rata-rata responden memberikan jawaban setuju (S) dengan rata-rata construct sebesar 3,964. Sedangkan item dengan rata-rata paling kecil 3,82 yaitu item Y1.2 “Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan”. Yang mana artinya perlu adanya peningkatan pengembangan diri pada karyawan perusahaan daerah jasa yasa supaya bisa lebih optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

**Tabel 4.4.**  
**Deskripsi Budaya Organisasi**

Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
Z1	0	0	2	2	26	26	55	55	17	17	3.87
Z2	3	3	0	0	15	15	67	67	15	15	3.91
Z3.1	2	2	0	0	20	20	65	65	13	13	3.87
Z3.2	2	2	1	1	37	37	54	54	6	6	<b>3.61</b>
Z4	0	0	3	3	22	22	59	59	16	16	3.88
Z5	1	1	2	2	22	22	57	57	18	18	3.89
Mean Konstruk											<b>3,838</b>

Sumber : Data diolah peneliti : 2018

Hasil deskripsi variabel *Kinerja Karyawan* didapatkan hasil bahwa rata-rata responden memberikan jawaban setuju (S) dengan rata-rata construct sebesar 3,838. Sedangkan item dengan rata-rata paling kecil 3,61 yaitu item Z3.2 “Perusahaan Daerah Jasa Yasa ini memiliki peraturan yang jelas mengenai pedoman

pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah”. Yang mana artinya perlu adanya perbaikan pedoman pelaksanaan tugas (SOP) pada perusahaan daerah jasa yasa.

### 2.2.3. Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji yang bertujuan untuk melihat apakah data yang ada dalam penelitian ini dapat dikatakan valid atau tidak. Uji validitas dapat diukur dengan melihat nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel dimana apabila  $r$  hitung  $>$   $R$  tabel = valid sedangkan bila  $r$  hitung  $<$   $R$  tabel = tidak valid. Hasil dari uji validitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah.

**Tabel 4.5.**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian**

Variabel	Item	Nilai		Keterangan
		Corrected Item-Total Correlation ( $r$ hitung)	$r$ tabel (5%)	
Kepemimpinan Transformasional (X)	X1.1	0,882	0,456	Valid
	X1.2	0,835	0,456	Valid
	X2	0,853	0,456	Valid
	X3.1	0,877	0,456	Valid
	X3.2	0,786	0,456	Valid
	X4	0,723	0,456	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1.1	0,779	0,456	Valid
	Y1.2	0,788	0,456	Valid
	Y2	0,799	0,456	Valid
	Y3	0,828	0,456	Valid
	Y4	0,809	0,456	Valid
	Y5	0,823	0,456	Valid

	Y6	0,856	0,456	Valid
Budaya Organisasi (Z)	Z1	0,801	0,456	Valid
	Z2	0,824	0,456	Valid
	Z3.1	0,852	0,456	Valid
	Z3.2	0,863	0,456	Valid
	Z4	0,815	0,456	Valid
	Z5	0,839	0,456	Valid

Sumber : Data diolah peneliti : 2018

Dari data diolah diatas dapat dilihat bahwa semua nilai r hitung  $>$  R tabel yang artinya adalah penelitian ini dapat dikatakan valid.

#### 2.2.4. Uji Reabilitas

Uji reabilitas adalah uji yang bertujuan untuk melihat apakah variabel pada penelitian ini reliabel atau tidak. Reabilitas dapat diukur dengan nilai alpha dan r tabel apabila nilai alpha  $>$  r tabel = konsisten (reliabel) namun apabila nilai alpha  $<$  r tabel = konsisten (tidak reliabel). Berikut hasil uji reabilitas pada penelitian ini.

**Tabel 4.6.**  
**Hasil Uji Reabilitas**

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	r tabel (5%)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,906	0,456	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,913	0,456	Reliabel
Budaya Organisasi (Z)	0,911	0,456	Reliabel

Sumber : Data diolah peneliti : 2018

Berdasarkan hasil data diolah diatas dapat dilihat bahwa semua nilai alpha  $>$  r tabel yang mana dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

## 2.2.5. Uji Asumsi Klasik

### 2.2.5.1. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah uji yang bertujuan untuk mengetahui nilai residual pada variabel yang ada pada penelitian ini berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan teknik analisis *Kolmogorov-Smirnov* dimana bila nilai signifikansi  $> 0,05$  = normal dan bila signifikansi  $< 0,05$  = tidak normal, hasil uji normalitas pada penelitian ini sebagai berikut.

**Tabel 4.7.**  
**Hasil Uji Normalitas**

Variabel	Signifikansi	Toleransi	Keterangan
X terhadap Z	0,509	0,05	Normal
X dan Z terhadap Y	0,242	0,05	Normal

Sumber : Data diolah peneliti : 2018

Hasil dari data diolah diatas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai signifikansi  $> 0,05$  yang artinya data pada penelitian ini berdistribusi normal.

### 2.2.5.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan uji yang bertujuan untuk mengetahui interkorelasi antar variabel bebas yang ada pada penelitian ini, bila terdapat korelasi berarti terdapat masalah multikolinieritas yang ada pada penelitian ini. Alat ukur yang digunakan adalah nilai *tolerance* dan VIF bila nilai VIF  $< 10$  = tidak terjadi multikolinieritas apabila VIF  $> 10$  = terjadi multikolinieritas, hasil uji multikolinieritas pada penelitian ini dapat dilihat ditabel dibawah berikut.

**Tabel 4.8.**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel	VIF	Toleransi	Keterangan
X terhadap Z	1.000	10,00	Tidak terjadi multikolinieritas
X dan Z terhadap Y	3.183	10,00	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Data diolah peneliti : 2018

Berdasarkan hasil sumber data diolah diatas dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas pada penelitian ini, karena semua nilai  $VIF < 10$ .

### 2.2.5.3. Autokorelasi

Uji autokorelasi adalah uji yang dilakukan untuk melihat apakah terdapat outokorelasi pada penelitian ini, uji autokorelasi pada penelitian ini menggunakan nilai dari run test dimana apabila nilai Asymp. Sig. (2-tailed)  $> 0,05$  = tidak terjadi autokorelasi namun apabila Asymp. Sig. (2-tailed)  $< 0,05$  = terjadi linier autokorelasi.

**Tabel 4.9.**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

Variabel	Asymp. Sig. (2-tailed)	Toleransi	Keterangan
X terhadap Z	0,159	0,05	tidak terjadi autokorelasi
X dan Z terhadap Y	0,688	0,05	terjadi linier autokorelasi

Sumber : Data diolah peneliti : 2018

Bersdarkan hasil data diolah diatas dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi outokorelasi pada penelitian ini karena semua nilai Asymp. Sig. (2-tailed)  $> 0,05$ .

## 4.3. Uji Path Analisis

### 2.3.1. Struktur 1

Pada struktur 1 ini adalah mengukur bagaimana pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap variabel Z budaya organisasi.

#### a. Uji Signifikansi

Uji signifikansi adalah uji untuk mengetahui adakah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, uji signifikansi dapat diukur dengan



menggunakan nilai signifikansi jika nilai signifikansi < toleransi = signifikan apabila nilai signifikansi > toleransi = tidak signifikan, pada penelitian ini toleransi yang digunakan adalah 5% (0,05). Berikut hasil uji signifikansi pada penelitian ini.

**Tabel 4.10.**  
**Hasil Uji Regresi Struktur 1**

Variabel	Signifikansi	Toleransi	Keterangan
Pengaruh X terhadap Z	0,000	0,05	Signifikan

Sumber : Data diolah peneliti : 2018

Berdasarkan sumber data di atas menunjukkan bahwasanya nilai uji signifikansi 0,000 yaitu lebih kecil dari toleransi 5% (0,05) yang artinya variabel X “kepemimpinan transformasional” berpengaruh terhadap variabel Z “budaya organisasi”.

b. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen, prosentase koefisien determinasi dapat dilihat melalui nilai R Square. Berikut hasil uji koefisien determinasi pada penelitian ini .

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Variabel	R Square
Kepemimpinan Transformasional	0,686

Sumber : Data diolah peneliti : 2018

Dari data di atas dapat diketahui bahwa pengaruh sumbangan variabel X “kepemimpinan transformasional” terhadap variabel Z “budaya

organisasi” sebesar 0,686 atau 68,6%, sementara sisanya 31,4%. dipengaruhi faktor lain.

c. Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Pengukuran

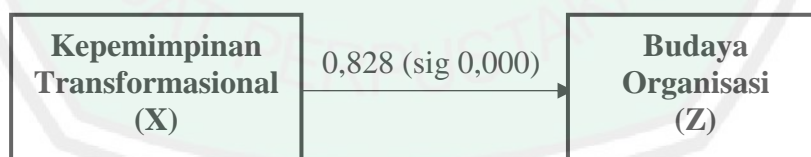
**Tabel 4.12.**  
**Standar Koefisien Beta**

Variabel	Standar Koefisien Beta
Kepemimpinan Transformasional	0,828

Sumber : Data diolah peneliti : 2018

Standar koefisien beta adalah besar nilai pengaruh variabel independet terhadap dependen, dalam penelitian ini besar pengaruh variabel X “kepemimpinan transformasional” terhadap variabel Z “budaya organisasi” sebesar 0,828. Berikut model hasil uji path analisis struktur 1 dalam bentuk bagan.

**Gambar 4.2.**  
**Hasil Uji Path Struktur 1**



Sumber : Data diolah peneliti : 2018

### 2.3.2. Struktur 2

Pada struktur 2 ini adalah mengukur bagaimana pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap variabel (Y) kinerja karyawan dan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap variabel (Z) budaya organisasi.

a. Uji Signifikansi

Uji signifikansi adalah uji untuk mengetahui adakah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, uji signifikansi dapat diukur dengan menggunakan nilai signifikansi jika nilai signifikansi < toleransi = signifikan apabila nilai signifikansi > toleransi = tidak signifikan, pada penelitian ini toleransi yang digunakan adalah 5% (0,05). Berikut hasil uji signifikansi pada penelitian ini.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Regresi Struktur 2**

Variabel	Signifikansi	Toleransi	Keterangan
Pengaruh X terhadap Y	0,000	0,05	Signifikan
Pengaruh Z terhadap Y	0,000	0,05	Signifikan

Sumber : Data diolah peneliti : 2018

Berdasarkan sumber data di atas menunjukkan bahwasanya nilai uji signifikansi variabel X terhadap Y dan variabel Z terhadap Y keduanya mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,000 yaitu lebih kecil dari toleransi 5% (0,05) yang artinya variabel X “kepemimpinan transformasional” berpengaruh terhadap variabel Y “kinerja karyawan” dan artinya variabel Z “budaya organisasi” berpengaruh terhadap variabel Y “kinerja karyawan”.

b. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen, prosentase koefisien determinasi dapat dilihat melalui nilai R Square. Berikut hasil uji koefisien determinasi.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Variabel	R Square
----------	----------

• Kepemimpinan Transformasional	0,823
• Budaya Organisasi	

Sumber : Data diolah peneliti : 2018

Dari data diolah diatas dapat diketahui bahwa pengaruh sumbangan variabel X “kepemimpinan transformasional” dan variabel Z “budaya organisasi” terhadap variabel Y “kinerja karyawan” sebesar 0,823 atau 82,3%, sementara sisanya 17,7% dipengaruhi faktor lain.

c. Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Pengukuran

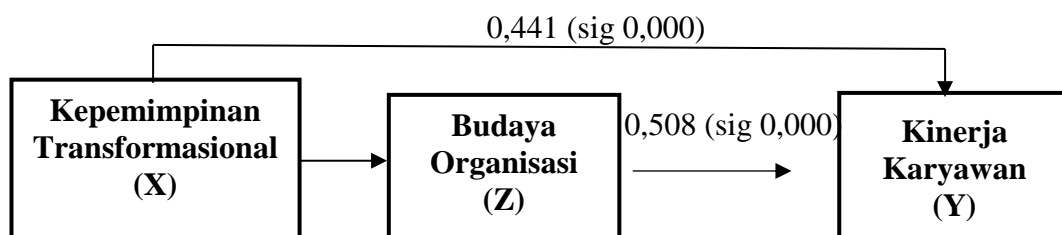
**Tabel 4.15.**  
**Standar Koefisien Beta**

Variabel	Standar Koefisien Beta
Kepemimpinan Transformasional	0,441
Budaya Organisasi	0,508

Sumber : Data diolah peneliti : 2018

Standar koefisien beta adalah besar nilai pengaruh variabel independet terhadap dependen, dalam penelitian ini besar pengaruh variabel X “kepemimpinan transformasional” terhadap variabel Y “kinerja karyawan” sebesar 0,441 dan pengaruh variabel Z “budaya organisasi” terhadap variabel Y “kinerja karyawan” sebesar 0,508. Berikut model hasil uji path analisis struktur 2 dalam bentuk bagan.

**Gambar 4.3.**  
**Hasil Uji Path Struktur 2**



Sumber : Data diolah peneliti : 2018

### 2.3.3. Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui kedudukan variabel mediasi didalam penelitian ini. Pengujian mediasi pada penelitian ini dilakukan dengan uji sobel (*sobel test*) dimana uji ini dilakukan untuk menguji pengaruh “kepemimpinan transformasional”(X) terhadap “knerja karyawan”(Y) melalui “budaya organisasi”(Z). Berikut hasil perhitungan melalui software *Free Statistic Calculation for Sobel Test* versi 4.0.

**Tabel 4.16**  
**Uji Mediasi**

A	0,828
B	0,508
SE <sub>A</sub>	0,059
SE <sub>B</sub>	0,088
Sobel test statisgatic	5,33870925
One-tailed probabality	0,00000005
Two-tailed probabality	0,00000009

Sumber : Data diolah, 2018

Dari hasil data diolah diatas dapat dilihat bahwa nilai Two-tailed probability  $0,00000009 < 0,05$  maka dapat dikatakan bahwa terjadi hubungan mediasi yang artinya ada pengaruh langsung “kepemimpinan transformasional”(X) terhadap “kinerja karyawan”(Y) dimediasi oleh “budaya organisasi”(Z).

### 4.4. Uji Hipotesis

1. Hipotesis kedua yaitu pengaruh “kepemimpinan transformasional”(X) terhadap “kinerja karyawan”(Y) mempunyai nilai koefisien beta 0,441 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  artinya hipotesis kedua yang mengatakan “kepemimpinan transformasional(X) berpengaruh terhadap kinerja karyawan(Y)” **diterima**.

2. Hipotesis ketiga yaitu pengaruh “budaya organisasi”(Z) terhadap “kinerja karyawan”(Y) mempunyai nilai koefisien beta 0,508 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  artinya hipotesis ketiga yang mengatakan “budaya organisasi(Z) berpengaruh terhadap kinerja karyawan(Y)” **diterima**.
3. Hipotesis pertama yaitu pengaruh “kepemimpinan transformasional”(X) terhadap “budaya organisasi”(Z) mempunyai nilai koefisien beta 0,828 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  artinya hipotesis pertama yang mengatakan “kepemimpinan transformasional(X) berpengaruh terhadap budaya organisasi(Z)” **diterima**.
4. Hipotesis keempat yaitu pengaruh “kepemimpinan transformasional”(X) terhadap “kinerja karyawan”(Y) melalui “budaya organisasi”(Z) mempunyai nilai Two-tailed probability  $0,00000009 < 0,05$  artinya hipotesis keempat yang mengatakan “kepemimpinan transformasional(X) berpengaruh terhadap kinerja karyawan(Y) dimediasi oleh budaya organisasi(Z)” **diterima**.

#### **4.5. Hasil Pembahasan**

##### **4.5.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Jasa Yasa**

Hasil hipotesis kedua yaitu pengaruh “kepemimpinan transformasional”(X) terhadap “kinerja karyawan”(Y) mempunyai nilai koefisien beta 0,441 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  artinya hipotesis kedua yang mengatakan “kepemimpinan transformasional(X) berpengaruh terhadap kinerja karyawan(Y)” **diterima**.

Kepemimpinan transformasional salah satu faktor yang sangat penting dalam tingkat kinerja karyawan, sikap dan instruksi pemimpin akan mempengaruhi seberapa berkualitas kinerja karyawan pada sebuah perusahaan. Menurut Mangkunegara (2005) kinerja berasal dari *job performance* (*prestasi kerja*) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Yang mana artinya kinerja karyawan ini merupakan hasil dari tugas yang dipercayakan terhadap karyawan.

Dalam prespektif islam kinerja karyawan sangatlah penting etos kerja yang tinggi merupakan cerminan dari seorang muslim, dan amanah pekerjaan yang diberikan merupakan hal yang harus dikerjakan dan dipertanggung jawabkan. Hal ini tercantum pada Al-Quran surat An-Nahl ayat 93:

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَٰكِن يُضِلُّ مَن يَشَاءُ وَيَهْدِي مَن يَشَاءُ ۗ وَلِتَسَلَّنَ عَمَّا

كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٩٣﴾

*Artinya : Dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.*

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Baskoro, dll (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan SMK

Telkom Sandhy Putra Banjarbaru. Dimana hasilnya menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

#### **4.5.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Jasa Yasa**

Hasil hipotesis ketiga yaitu pengaruh “budaya organisasi”(Z) terhadap “kinerja karyawan”(Y) mempunyai nilai koefisien beta 0,508 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  artinya hipotesis ketiga yang mengatakan “budaya organisasi(Z) berpengaruh terhadap kinerja karyawan(Y)” **diterima**.

Budaya organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan, karena pada dasarnya Menurut Schein (1985), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang ketika mereka belajar untuk menyelesaikan problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal.

Dalam islam budaya merupakan adab, islam telah mengariskan adab islami yang mengatur etika dan norma-norma pemeluknya. Yang budaya haruslah merupakan hal yang baik yang tidak bertentangan dengan islm, dalam hal ini kita harus melakukan interaksi dan memilah mana budaya yang terbaik dalam berorganisasi. Perintah tersebut tercantum dalam Al-Qur'an surat Al-Hujarat ayat 13 yaitu:



يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاهُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاهُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ

اللَّهِ أَتْقَاهُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: *Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal. (QS. Al-Hujarat :13)*

Hasil penelitian ini mendukung dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wahyuni Sri, (2012) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Tiga Serangkai Surakarta). Diman hasilnya menunjukkan kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara sendiri-sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.5.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi Perusahaan Daerah Jasa Yasa**

Hasil uji hipotesis pertama yaitu pengaruh “kepemimpinan transformasional”(X) terhadap “budaya organisasi”(Z) mempunyai nilai koefisien beta 0,828 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  artinya hipotesis pertama yang mengatakan “kepemimpinan transformasional(X) berpengaruh terhadap budaya organisasi(Z)” **diterima**.

Kepemimpinan transformasional merupakan hal yang penting dalam terciptanya budaya organisasi, peran pemimpin yang mengatur dan menentukan arah organisasi tentunya merupakan hal yang sangat krusial.

Burns (dalam Bass, 1985) menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan pada pentingnya peranan pemimpin dalam memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab lebih dari yang diharapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi.

Pemimpin juga merupakan contoh bagi bawahannya, karakteristik pemimpin yang baik akan berdampak positif terhadap organisasi yang dipimpin begitupula budaya organisasi yang ada pada perusahaan daerah jasa yasa. Dalam perspektif Islam kepemimpinan yang baik adalah model kepemimpinan yang meniru Rasulullah Muhammad SAW yang mempunyai sifat sidik, amanah, fatonah, dan tabligh. Perintah untuk meniru gaya kepemimpinan Rasulullah Muhammad SAW ini tercantu dalam dalam Al-Qur'an Surat Al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ  
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya: “*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah*”.

Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukakn oleh penelitian yang dilakukan oleh Zhen Shao, Yuqiang Feng, Luning Liu (2012) Efek mediasi budaya organisasi dan berbagi pengetahuan tentang kepemimpinan transformasional dan kesuksesan sistem Perencanaan Sumber Daya Perusahaan Sebuah studi empiris di Cina. Dimana hasil

penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung berkaitan dengan semua empat jenis budaya organisasi.

#### **4.5.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Budaya Organisasi Perusahaan Daerah Jasa Yasa**

Hasil hipotesis keempat yaitu pengaruh “kepemimpinan transformasional”(X) terhadap “kinerja karyawan”(Y) melalui “budaya organisasi”(Z) mempunyai nilai nilai Two-tailed probability  $0,00000009 <$  dari pengaruh langsung  $0,441$  artinya hipotesis keempat yang mengatakan “kepemimpinan transformasional(X) berpengaruh terhadap kinerja karyawan(Y) dimediasi oleh budaya organisasi(Z)” **diterima.**

Kepmimpinan tranformasional dan budaya organisasi merupakan faktor yang mempegaruhi kinerja karyawan, pada uji hipotesis pertama dan ketiga dapat dilihat bahwasanya mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja menurut Gibson, *et al.* (1996), merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi. Dimana artinya ada peran dari pemimpin yang memberikan tugas dan organisasi sebagai lingkungan dalam menentukan hasil dari kinerja karyawan.

Dalam pandangan islam kinerja karyawan dijelaskan pada Al-Qur’an Allah berfirman dalam Al-Quran surat An-Nahl ayat 93 :

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَٰكِن يُضِلُّ مَن يَشَاءُ وَيَهْدِي مَن يَشَاءُ ۗ وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا

كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٣٦﴾

Artinya : *Dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.*

Dari ayat diatas dapat dijelaskan bahwasanya setiap perbuatan kita akan dibalas oleh Alla SWT. Yang artinya bila kita mengerjakan pekerjaan dengan baik maka akan mendapatkan hasil yang baik pula.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan bisa ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan sehingga karyawan mampu memberikan hasil yang baik bagi perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien beta 0,441 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ .
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya budaya organisasi memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan dan mampu mendorong karyawan melaksanakan tugas perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien beta 0,508 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ .
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi. Artinya kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif ke budaya organisasi dan pemimpin harus mampu memberikan contoh yang baik bagi bawahannya demi tujuan perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien beta 0,828 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ .
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh budaya organisasi. Artinya kepemimpinan transformasional

mampu memberikan dampak positif terhadap perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan nilai two-tailed probability  $0,00000009 < 0,05$ .

## 5.2. SARAN

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis data yang dilakukan maka diajukan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

### 1. Bagi Perusahaan

- a) Pimpinan yang ada di perusahaan daerah jasa yasa Malang perlu meningkatkan perhatiannya terhadap masalah yang dihadapi karyawan/bawahannya.
- b) Perlu adanya peningkatan pengembangan diri pada karyawan perusahaan daerah jasa yasa Malang supaya bisa lebih optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c) Perlu adanya perbaikan pedoman pelaksanaan tugas (SOP) pada perusahaan daerah jasa yasa Malang.

## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Terjemahnya

- Armstrong, Michael. dan Baron, Angela. 1998. *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development.
- As'ad, M. 1998. *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Bandung, Penerbit Alumni.
- Avolio, B.J. dan Bass, B.M. 2003. *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B.J., & Bass, B. 1995. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6,193–218.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. CA: Sage Thousand Oaks.
- Bernadin, H. John and Joyce E.A Russel. (1993) *Human Resources Management*, Mc.Graw Hill, Inc. Singapore.
- Birasnav, M. 2013. Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*. Vol 67, Iss 8, Pp. 1573-1786.
- Brodjonegoro, Satriyo Soemantri. 2004. *Beberapa Pemikiran dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi. Makalah Pada Teaching Improvement Workshop*. ADB Loan. Universitas Riau.
- Dessler, Gary.,1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, PT. Prenhallindo.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*.Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly. 1996. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta, Penerbit Erlangga.

- Humphreys, J.H. 2002. Transformational Leader Behavior, Proximity and Successful Services Marketing. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 6, pp. 487-502.
- Kreitner, R., and A. Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta, Salemba Empat
- Luthan, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta, Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Pertama. Bandung, Penerbit PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara. 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Manulang. 2004. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Morales, Víctor Jesús García. Barrionuevo, María Magdalena Jiménez. Gutiérrez, Leopoldo Gutiérrez. 2012. Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Business Research*, 65, Pp. 1040–1050
- Pituringasih, Endar. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dengan Penerapan Good Governance sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur)*. Disertasi. Ilmu Akuntansi, FEB, Universitas Brawijaya, Malang.
- Priyono, Agus. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Suatu Pengantar*. Pt.Gramedia Group. Jakarta.
- Robbins, S dan Coulter, M. 2007. *Manajemen*, Edisi Kedelapan. Jakarta, Penerbit PT. Indeks.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*, Tenth Edition, Singapore: Prentice
- Robbins, S.P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh (Lengkap). Yogyakarta, PT. Indeks.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2006. *Organizational Behavior* (Perilaku Organisasi). Edisi 12, Buku 1 dan 2. Jakarta, Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2009. *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*, 2nd Edition. Cape Town: Pearson Education South Africa (Pty) Ltd., p.15.



- Samad, Sarminah. 2012. The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 57, 486 – 493
- Schein, E. H. 2004. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Inc. Pub.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta, Penerbit PT. Ardi Mahasatya.
- Siagian, Sondang P., *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Cetakan Keempat, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1999
- Siagian, Sondang. P. (1980). *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Haji Masagung
- Suharsimi Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supriyanto, Ahmad Sani dan Maharani, Vivin. 2013. *Metodologi Penelitian Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Press
- Susanto, H. 2006. *Meningkatkan Konsentrasi Siswa Melalui Optimalisasi Modalitas Belajar Siswa*. Dikuti pdari :<http://www.bpkpenabur-bdg.sch.id/files/Hal.46-51%20Meningkatkan%20Konsentrasi.pdf>. Dibuka tanggal 18 Agustus 2009
- Xenikou, Athena. Simosi, Maria. 2006. Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 6, 2006 pp. 566-579
- Yang, Fu. Zhang, Lihua. 2014. An Examination of When and How Leader Political Skill Influences Team Performance in China: A Cultural Value Perspective. *Asian Journal of Social Psychology*. 17, 286-295.
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi kelima terjemahan. Jakarta, Indeks.
- Yukl, Gary. 2006. *Leadership in Organizations*, 6th Edition. New Delhi: Dorling Kindersley. P.167

**BUKTI KONSULTASI**

Nama : Taufiq Rahman Wahid  
 NIM/Jurusan : 13510193/Manajemen  
 Pembimbing : Zaim Mukaffi SE., M.Si  
 Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Oleh Budaya Organisasi PD Jasa Yasa Kabupaten Malang

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	23 Januari 2018	Pengajuan <i>Outline</i>	1.
2.	23 Februari 2018	Proposal	2.
3.	16 Mei 2018	Revisi & Acc Proposal	3.
4.	14 Juni 2018	Seminar Proposal	4.
5.	26 Juli 2018	Acc Proposal	5.
6.	22 Agustus 2018	Skripsi Bab I-V	6.
7.	10 Oktober 2018	Revisi & Acc Skripsi	7.
8.	16 November 2018	Acc Keseluruhan	8.

Malang, 16 November 2018

Mengetahui:  
 Ketua Jurusan,



Dr. Agus Sucipto, MM  
 NIP. 19670816 200312 1 001

## Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian

Kepada Yth. :

Bapak/Ibu Karyawan PD. Jasa Yasa Kab. Malang

Di\_

Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Dengan Hormat,

Disela kesibukan Bapak/Ibu saat ini, perkenankan saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner yang saya ajukan sebagai bahan penelitian guna memenuhi syarat Penelitian Skripsi di Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Adapun penelitian yang akan saya lakukan berjudul: ” **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI** ”.

Untuk itu dengan segala kerendahan hati, saya berharap Bapak/Ibu dapat membantu mengisi kuisisioner ini secara lengkap dan sesuai dengan kebenaran sehingga dapat menjadi masukan yang sangat berharga untuk penulis maupun kepentingan ilmiah dan pengembangan ilmu pengetahuan. Kerahasiaan data Bapak/Ibu akan sangat dijamin dan hasil dari kuisisioner ini tidak akan mempengaruhi karir Bapak/Ibu dalam organisasi.

Tidak ada jawaban salah dan benar dalam kuisisioner ini, oleh karena itu, kami mohon penilaian yang diberikan adalah yang benar-benar dirasakan oleh responden.

Atas kesediaan Bapak/Ibu, saya ucapkan banyak terima kasih.

Penulis

TAUFIQ RAHMAN WAHID

NIM 1351093

**KUESIONER PENELITIAN TENTANG KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KINERJA KARYAWAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI PADA PERUSAHAAN DAERAH JASA YASA KAB.  
MALANG**

Petunjuk Pengisian: Berilah tanda (√) atau (x) pada pilihan jawaban yang sesuai menurut Bapak/Ibu.

①	②	③	④	⑤
<i>Sangat Tidak Setuju</i>	<i>Tidak Setuju</i>	<i>Netral</i>	<i>Setuju</i>	<i>Sangat Setuju</i>

<i>Statement</i>	<i>Penilaian</i>				
<b>Kepemimpinan Transformasional (X)</b>					
Pimpinan saya selalu Menetapkan standar kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan	①	②	③	④	⑤
Pimpinan memberikan contoh kepada saya cara melakukan pekerjaan yang benar	①	②	③	④	⑤
Pimpinan menekankan pentingnya komitmen kepada saya dalam mencapai visi misi perusahaan	①	②	③	④	⑤
Pimpinan selalu mengajak saya untuk berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal	①	②	③	④	⑤
Pimpinan menyarankan pada saya untuk melihat masalah sebagai kesempatan belajar	①	②	③	④	⑤
Pimpinan memberikan perhatian disaat saya sedang mendapatkan masalah	①	②	③	④	⑤
<b>Budaya Organisasi (Z)</b>					
Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang mampu mewujudkan kreatifitas, inisiatif dan kemandirian kerja karyawan	①	②	③	④	⑤
Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang melakukan kerjasama dan evaluasi kerja secara berkala	①	②	③	④	⑤
Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang melakukan pengendalian melalui pimpinan dari masing-masing unit	①	②	③	④	⑤
Perusahaan Daerah Jasa Yasa ini memiliki peraturan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah	①	②	③	④	⑤
Terciptanya keterbukaan karyawan satu sama lain mengenai konflik, kritik dan saran di Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang	①	②	③	④	⑤
Adanya komunikasi yang intensif dalam lingkungan organisasi di Perusahaan Daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang	①	②	③	④	⑤
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>					
Selalu meningkatkan kualitas pekerjaan yang di bebaskan kepada karyawan	①	②	③	④	⑤
Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan	①	②	③	④	⑤

Kuantitas/jumlah kerja yang saya lakukan dalam satu periode melebihi rata-rata karyawan lain	①	②	③	④	⑤
Saya melakukan cara baru yang lebih cepat untuk menyelesaikan pekerjaan	①	②	③	④	⑤
Saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang di bebaskan secara tepat waktu	①	②	③	④	⑤
Saya melakukan tugas dengan maksimal sesuai dengan tugas pokok dan fungsi	①	②	③	④	⑤
Keberhasilan yang saya lakukan sesuai dengan komitmen saya	①	②	③	④	⑤

### A. Informasi responden

- Jenis Kelamin :  Pria  Wanita
- Usia anda saat ini :  ≤19  20-25  26-30  31-35  ≥36
- Pendidikan Diploma :  SD  SMP  SMA  Sarjana
- Masa Kerja :  < 1Tahun  1 - ≤2 Tahun  2 > - ≤3 Tahun  >3 Tahun

### LAMPIRAN 2 DISTRIBUSI ITEM

#### 1. Kepemimpinan Transformasional (X)

NO	X1.1	X1.2	X2	X3.1	X3.2	X4	X
1	5	4	5	4	4	4	26
2	4	4	4	4	1	3	20
3	5	4	5	5	4	4	27
4	4	4	5	5	4	3	25
5	4	4	4	4	4	4	24
6	4	3	3	4	3	4	21
7	1	1	1	1	1	1	6
8	5	5	5	5	5	4	29
9	3	4	4	4	4	3	22
10	4	4	4	4	4	4	24
11	1	1	1	1	2	2	8
12	4	4	4	5	4	3	24
13	5	5	5	5	4	4	28
14	4	4	4	4	4	3	23
15	4	4	4	5	4	4	25
16	4	4	3	4	4	4	23
17	5	4	4	5	5	4	27
18	5	5	4	4	5	5	28

19	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
20	4	4	4	4	3	4	<b>23</b>
21	5	4	4	4	4	4	<b>25</b>
22	5	5	4	5	4	4	<b>27</b>
23	4	4	3	4	4	3	<b>22</b>
24	4	3	4	4	4	4	<b>23</b>
25	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
26	4	5	4	4	4	4	<b>25</b>
27	4	4	4	4	3	3	<b>22</b>
28	5	5	4	4	4	4	<b>26</b>
29	5	5	4	5	4	4	<b>27</b>
30	2	2	1	1	1	2	<b>9</b>
31	4	4	3	4	3	3	<b>21</b>
32	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
33	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
34	4	4	4	5	4	4	<b>25</b>
35	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
36	5	5	4	5	5	4	<b>28</b>
37	4	4	5	5	5	3	<b>26</b>
38	5	4	4	4	4	3	<b>24</b>
39	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
40	4	4	4	5	5	3	<b>25</b>
41	5	4	5	5	5	4	<b>28</b>
42	5	5	5	5	4	4	<b>28</b>
43	5	4	5	5	4	4	<b>27</b>
44	4	4	4	4	3	3	<b>22</b>
45	4	4	4	4	3	3	<b>22</b>
46	3	4	3	4	4	4	<b>22</b>
47	4	4	4	4	3	3	<b>22</b>
48	5	4	5	5	5	4	<b>28</b>
49	4	3	5	4	4	4	<b>24</b>
50	4	4	4	4	3	4	<b>23</b>
51	5	4	4	4	4	4	<b>25</b>
52	4	4	4	4	5	3	<b>24</b>
53	4	4	3	4	3	3	<b>21</b>
54	5	4	4	4	3	3	<b>23</b>
55	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
56	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
57	4	4	3	4	4	3	<b>22</b>
58	4	3	4	3	3	4	<b>21</b>
59	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>

60	4	5	5	4	5	4	<b>27</b>
61	5	4	4	4	4	3	<b>24</b>
62	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
63	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
64	4	4	3	4	4	3	<b>22</b>
65	4	4	3	4	4	3	<b>22</b>
66	4	4	3	4	4	3	<b>22</b>
67	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
68	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
69	5	5	4	4	4	4	<b>26</b>
70	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
71	4	4	5	5	3	4	<b>25</b>
72	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
73	4	4	5	4	4	4	<b>25</b>
74	5	4	4	4	4	4	<b>25</b>
75	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
76	5	4	4	4	4	4	<b>25</b>
77	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
78	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
79	4	4	3	4	4	4	<b>23</b>
80	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
81	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
82	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
83	5	4	5	5	5	4	<b>28</b>
84	4	4	3	4	4	3	<b>22</b>
85	4	4	3	4	3	3	<b>21</b>
86	4	4	4	5	3	4	<b>24</b>
87	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
88	4	4	4	3	4	3	<b>22</b>
89	4	3	3	4	4	4	<b>22</b>
90	4	4	4	4	3	4	<b>23</b>
91	4	3	4	4	4	4	<b>23</b>
92	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
93	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
94	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
95	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
96	5	4	4	5	4	4	<b>26</b>
97	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
98	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
99	5	5	5	4	5	4	<b>28</b>
100	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>

## 2. Kinerja karyawan (Y)

No.	Y1.1	Y1.2	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y
1	4	5	5	4	5	5	5	33
2	4	4	5	5	4	5	4	31
3	4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	4	28
5	4	3	4	4	4	4	4	27
6	3	3	3	3	4	3	3	22
7	2	2	2	2	2	1	2	13
8	5	4	5	5	5	5	5	34
9	3	3	3	3	4	4	4	24
10	4	4	4	4	5	5	5	31
11	2	1	2	2	1	1	1	10
12	4	3	4	4	4	4	4	27
13	4	4	5	5	4	4	4	30
14	4	4	1	4	5	4	4	26
15	4	3	4	4	4	3	3	25
16	4	4	4	4	4	4	4	28
17	4	4	5	4	5	4	5	31
18	5	4	5	4	5	4	4	31
19	3	4	4	4	4	4	4	27
20	4	3	5	4	4	4	4	28
21	4	4	4	4	4	4	4	28
22	5	3	5	4	5	4	5	31
23	3	3	3	4	4	3	5	25
24	5	3	4	4	4	4	4	28
25	4	2	4	4	4	4	4	26
26	4	4	4	4	4	5	4	29
27	4	3	4	3	4	4	4	26
28	5	5	5	4	5	4	4	32
29	4	5	4	5	5	4	4	31
30	1	2	1	1	2	2	2	11
31	4	3	3	4	4	3	3	24
32	3	3	3	4	4	4	4	25
33	3	3	3	4	4	4	4	25
34	5	4	4	4	5	5	5	32
35	3	4	4	4	4	4	3	26
36	5	5	5	5	5	5	5	35
37	4	4	4	4	5	4	4	29
38	4	4	4	3	4	4	4	27
39	4	4	4	3	4	4	4	27
40	4	5	5	5	5	5	5	34
41	5	4	5	5	5	4	5	33
42	4	4	5	5	4	4	4	30
43	4	5	5	5	5	5	5	34



44	4	4	4	4	4	3	4	27
45	4	4	4	4	4	4	3	27
46	4	4	4	4	4	4	3	27
47	4	4	3	3	3	3	3	23
48	4	4	4	4	5	5	5	31
49	5	4	4	4	4	4	5	30
50	4	3	4	3	4	4	4	26
51	4	4	4	4	4	4	4	28
52	4	4	4	4	3	4	4	27
53	3	3	3	3	3	3	3	21
54	4	4	4	4	4	4	4	28
55	4	4	4	4	4	4	4	28
56	4	4	4	4	4	4	4	28
57	4	4	4	4	3	4	4	27
58	4	3	3	3	4	4	4	25
59	5	5	4	5	4	4	4	31
60	4	4	4	4	4	4	5	29
61	4	5	5	5	5	5	5	34
62	4	5	5	5	5	5	5	34
63	4	3	4	4	4	4	4	27
64	4	3	4	3	3	3	4	24
65	4	3	4	4	3	4	4	26
66	4	3	4	4	3	4	4	26
67	4	4	4	4	4	4	4	28
68	4	4	3	3	4	4	3	25
69	5	4	4	4	3	4	4	28
70	4	3	3	4	4	4	4	26
71	5	5	5	5	4	4	5	33
72	4	4	4	4	4	4	4	28
73	4	4	5	4	4	4	4	29
74	4	4	5	5	4	4	5	31
75	4	4	4	4	4	4	4	28
76	5	5	4	5	5	5	5	34
77	4	3	4	4	4	4	4	27
78	4	4	4	4	3	4	4	27
79	4	4	4	3	4	4	4	27
80	4	4	4	4	4	4	4	28
81	4	3	4	4	4	4	4	27
82	4	4	4	4	3	4	4	27
83	5	5	5	4	5	5	5	34
84	4	4	3	4	3	3	4	25
85	4	4	3	4	3	3	4	25
86	4	4	4	4	5	4	4	29
87	4	4	4	4	4	3	4	27
88	4	4	4	4	3	4	3	26
89	3	4	5	3	4	4	3	26
90	4	4	4	4	4	3	4	27
91	4	3	4	4	4	4	4	27

92	3	4	4	4	3	4	4	<b>26</b>
93	3	4	4	4	3	4	4	<b>26</b>
94	4	4	5	5	4	3	4	<b>29</b>
95	4	5	4	5	4	2	4	<b>28</b>
96	4	5	5	5	5	5	5	<b>34</b>
97	4	4	4	4	4	4	4	<b>28</b>
98	4	4	4	4	4	4	4	<b>28</b>
99	5	5	4	5	4	5	5	<b>33</b>
100	4	4	4	4	4	4	4	<b>28</b>

### 3. Budaya organisasi (Z)

NO	Z1	Z2	Z3.1	Z3.2	Z4	Z5	Z
1	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
2	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
3	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
4	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
5	4	4	3	3	3	3	<b>20</b>
6	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
7	2	1	1	1	2	2	<b>9</b>
8	5	5	4	5	5	5	<b>29</b>
9	4	3	3	3	3	4	<b>20</b>
10	5	5	5	4	4	4	<b>27</b>
11	3	1	3	2	2	1	<b>12</b>
12	3	4	3	3	4	4	<b>21</b>
13	4	4	5	4	4	4	<b>25</b>
14	4	4	4	4	3	3	<b>22</b>
15	3	4	3	3	3	3	<b>19</b>
16	4	4	4	3	4	3	<b>22</b>
17	5	5	4	4	4	4	<b>26</b>
18	5	5	5	4	5	4	<b>28</b>
19	4	4	4	3	4	3	<b>22</b>
20	4	4	4	3	4	3	<b>22</b>
21	4	4	4	4	5	5	<b>26</b>
22	5	5	4	4	5	4	<b>27</b>
23	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
24	4	4	4	3	3	4	<b>22</b>
25	4	4	4	3	4	3	<b>22</b>
26	4	4	4	4	4	5	<b>25</b>
27	3	4	3	3	3	3	<b>19</b>
28	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
29	4	5	4	4	4	4	<b>25</b>

30	2	1	1	1	2	2	<b>9</b>
31	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
32	3	4	3	3	3	3	<b>19</b>
33	3	4	3	3	3	3	<b>19</b>
34	5	5	5	4	4	5	<b>28</b>
35	3	4	4	3	4	3	<b>21</b>
36	5	5	4	4	5	4	<b>27</b>
37	4	4	4	4	5	4	<b>25</b>
38	4	4	3	4	4	4	<b>23</b>
39	4	4	4	3	4	4	<b>23</b>
40	5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
41	5	5	5	4	5	5	<b>29</b>
42	4	4	4	4	5	4	<b>25</b>
43	4	4	5	4	5	4	<b>26</b>
44	3	4	3	3	4	3	<b>20</b>
45	3	4	4	3	4	3	<b>21</b>
46	4	4	4	3	3	4	<b>22</b>
47	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
48	5	5	5	4	5	5	<b>29</b>
49	4	4	4	4	5	4	<b>25</b>
50	4	4	4	3	4	3	<b>22</b>
51	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
52	3	4	4	3	3	3	<b>20</b>
53	4	3	3	3	4	4	<b>21</b>
54	4	3	4	4	4	4	<b>23</b>
55	3	4	4	3	4	4	<b>22</b>
56	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
57	4	4	4	3	3	4	<b>22</b>
58	4	3	4	4	4	4	<b>23</b>
59	4	5	4	4	4	4	<b>25</b>
60	3	5	5	5	5	5	<b>28</b>
61	5	4	4	4	4	4	<b>25</b>
62	5	4	5	4	4	4	<b>26</b>
63	4	4	4	3	3	4	<b>22</b>
64	3	3	4	3	3	4	<b>20</b>
65	3	4	4	4	4	4	<b>23</b>
66	3	4	4	3	4	4	<b>22</b>
67	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
68	3	3	3	4	4	3	<b>20</b>
69	4	4	4	4	5	5	<b>26</b>
70	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>

71	3	4	4	4	4	5	<b>24</b>
72	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
73	5	4	4	5	4	5	<b>27</b>
74	4	4	5	4	4	5	<b>26</b>
75	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
76	4	4	4	4	4	5	<b>25</b>
77	4	3	4	3	4	4	<b>22</b>
78	4	4	3	4	4	4	<b>23</b>
79	4	5	4	4	3	4	<b>24</b>
80	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
81	4	3	4	4	4	4	<b>23</b>
82	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
83	4	4	5	4	5	5	<b>27</b>
84	3	4	4	3	4	4	<b>22</b>
85	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
86	5	4	4	4	4	5	<b>26</b>
87	4	4	4	3	3	4	<b>22</b>
88	4	4	4	3	4	4	<b>23</b>
89	3	4	4	3	4	4	<b>22</b>
90	3	3	4	3	3	4	<b>20</b>
91	4	3	3	4	4	3	<b>21</b>
92	3	4	3	4	3	4	<b>21</b>
93	5	4	4	4	4	4	<b>25</b>
94	3	4	3	3	4	3	<b>20</b>
95	4	4	4	5	3	5	<b>25</b>
96	5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
97	4	3	4	4	4	4	<b>23</b>
98	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
99	5	4	4	4	4	5	<b>26</b>
100	4	4	4	3	4	4	<b>23</b>

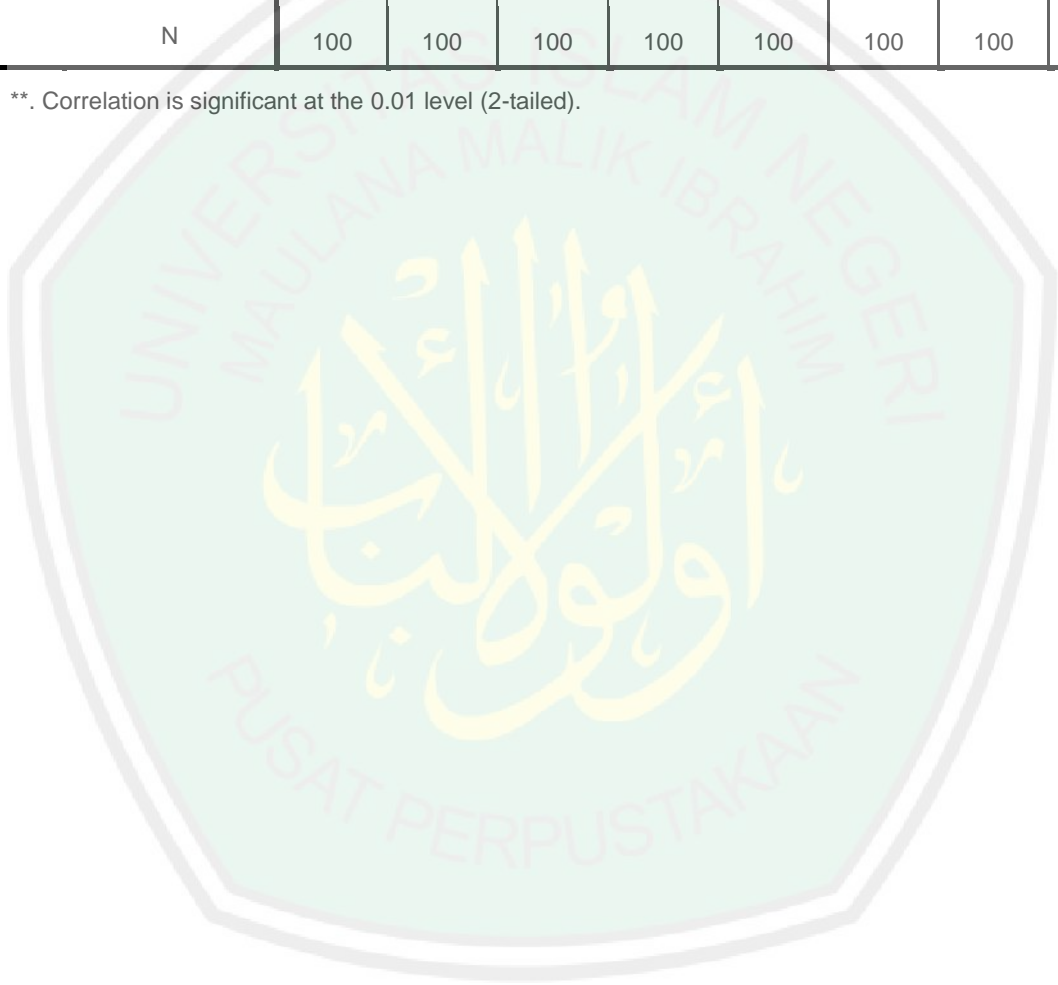
1. UJI VALIDITAS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X)





	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Y	Pearson Correlation	.779**	.788**	.799**	.828**	.809**	.823**	.856**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100

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



## Correlations

		X1.1	X1.2	X2	X3.1	X3.2	X4	X
X1.1	Pearson Correlation	1	.747**	.701**	.742**	.588**	.603**	.882**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X1.2	Pearson Correlation	.747**	1	.628**	.705**	.586**	.496**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X2	Pearson Correlation	.701**	.628**	1	.735**	.587**	.541**	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X3.1	Pearson Correlation	.742**	.705**	.735**	1	.618**	.534**	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X3.2	Pearson Correlation	.588**	.586**	.587**	.618**	1	.471**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X4	Pearson Correlation	.603**	.496**	.541**	.534**	.471**	1	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X	Pearson Correlation	.882**	.835**	.853**	.877**	.786**	.723**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100

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



## Correlations

	Z1	Z2	Z3.1	Z3.2	Z4	Z5	Z
Z1 Pearson Correlation	1	.586**	.635**	.644**	.561**	.583**	.801**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	100	100	100	100	100	100	100
Z2 Pearson Correlation	.586**	1	.681**	.633**	.611**	.590**	.824**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	100	100	100	100	100	100	100
Z3.1 Pearson Correlation	.635**	.681**	1	.644**	.643**	.659**	.852**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	100	100	100	100	100	100	100
Z3.2 Pearson Correlation	.644**	.633**	.644**	1	.657**	.734**	.863**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	100	100	100	100	100	100	100
Z4 Pearson Correlation	.561**	.611**	.643**	.657**	1	.609**	.815**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	100	100	100	100	100	100	100
Z5 Pearson Correlation	.583**	.590**	.659**	.734**	.609**	1	.839**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	100	100	100	100	100	100	100
Z Pearson Correlation	.801**	.824**	.852**	.863**	.815**	.839**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	100	100	100	100	100	100	100

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

**LAMPIRAN 4 UJI REABILITAS**

## 1. VARIABEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X)

**Reliability Statistics X**

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	6

## 2. VARIABEL KINERJA KARYAWAN

**Reliability Statistics Y**

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	7

## 3. VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

**Reliability Statistics Z**

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	6

**LAMPIRAN 5 UJI NORMALITAS****One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test X ke Z**

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.01764801
Most Extreme Differences	Absolute	.082
	Positive	.057
	Negative	-.082
Kolmogorov-Smirnov Z		.822
Asymp. Sig. (2-tailed)		.509

a. Test distribution is Normal.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test X,Z ke Y**

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.74270871
Most Extreme Differences	Absolute	.103
	Positive	.103
	Negative	-.075
Kolmogorov-Smirnov Z		1.027
Asymp. Sig. (2-tailed)		.242

a. Test distribution is Normal.

**LAMPIRAN 6 UJI MULTIKOLINEARITAS**

X ke Z

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
	1							
	(Constant)	2.561	1.414		1.811	.073		
	Kepemimpinan Transformasional	.869	.059	.828	14.627	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

X,Z ke Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.774	1.248		1.421	.158		
	Kepemimpinan Transformasional	.532	.092	.441	5.778	.000	.314	3.183
	Budaya Organisasi	.584	.088	.508	6.661	.000	.314	3.183

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### LAMPIRAAN 7 UJI LINEARITAS

X ke Z

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya Organisasi * Kepemimpinan Transformasional	Between Groups	(Combined)	932.568	12	77.714	19.299	.000
		Linearity	879.891	1	879.891	218.502	.000
		Deviation from Linearity	52.678	11	4.789	1.189	.306
Within Groups			350.342	87	4.027		
Total			1282.910	99			

X ke Y

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Kepemimpinan Transformasional	Between Groups	(Combined)	1357.249	12	113.104	28.984	.000
		Linearity	1258.567	1	1258.567	322.518	.000
		Deviation from Linearity	98.682	11	8.971	2.299	.016
	Within Groups		339.501	87	3.902		
	Total		1696.750	99			

Z ke Y

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya Organisasi * Kinerja Karyawan	Between Groups	(Combined)	1401.742	14	100.124	28.849	.000
		Linearity	1292.608	1	1292.608	372.436	.000
		Deviation from Linearity	109.134	13	8.395	2.419	.008
	Within Groups		295.008	85	3.471		
	Total		1696.750	99			

**LAMPIRAN 8 UJI HETEROSKEDASTISITAS**

X ke Z

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.173	.882		2.462	.016
	Kepemimpinan Transformasional	-.026	.037	-.070	-.695	.489

a. Dependent Variable: Abs\_Res

X,Z ke Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.473	.776		1.897	.061
	Kepemimpinan Transformasional	-.144	.057	-.439	-2.508	.014
	Budaya Organisasi	.140	.055	.450	2.574	.012

a. Dependent Variable: Abs\_Res

## LAMPIRAN 9 UJI AUTOKORELASI

X ke Z

**Runs Test**

	Unstandardized Residual
Test Value <sup>a</sup>	.14430
Cases < Test Value	50
Cases >= Test Value	50
Total Cases	100
Number of Runs	44
Z	-1.407
Asymp. Sig. (2-tailed)	.159

a. Median

X,Z ke Y

**Runs Test**

	Unstandardized Residual
Test Value <sup>a</sup>	-.35586
Cases < Test Value	50
Cases >= Test Value	50
Total Cases	100
Number of Runs	53
Z	.402
Asymp. Sig. (2-tailed)	.688

a. Median

**LAMPIRAN 10UJI PATH ANALYSIS**

Model 1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.561	1.414		1.811	.073
	Kepemimpinan Transformasional	.869	.059	.828	14.627	.000

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.828 <sup>a</sup>	.686	.683	2.028

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

Model 2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.774	1.248		1.421	.158
	Kepemimpinan Transformasional	.532	.092	.441	5.778	.000
	Budaya Organisasi	.584	.088	.508	6.661	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.907 <sup>a</sup>	.823	.819	1.761

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

**LAMPIRAN 11 INFORMASI RESPONDEN**



**JENIS KELAMIN**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PRIA	63	63.0	63.0	63.0
	WANITA	37	37.0	37.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

**USIA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25	68	68.0	68.0	68.0
	26-30	17	17.0	17.0	85.0
	31-35	10	10.0	10.0	95.0
	>35	5	5.0	5.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

**PENDIDIKAN TERAKHIR**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	64	64.0	64.0	64.0
	DIPLOMA	3	3.0	3.0	67.0
	SARJANA	33	33.0	33.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

**MASA KERJA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<1 TAHUN	10	10.0	10.0	10.0
	1-2 TAHUN	15	15.0	15.0	25.0
	2-4 TAHUN	17	17.0	17.0	42.0
	>4 TAHUN	58	58.0	58.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

**FREKUENSI JAWABAN**

**Statistics**

	X1.1	X1.2	X2	X3.1	X3.2	X4	Y1.1	Y1.2	
N Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mean	4.15	3.98	3.93	4.10	3.86	3.53	3.970	3.82	
Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Z1	Z2	Z3.1	Z3.2	Z4
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.00	3.99	4.00	3.93	4.04	3.87	3.91	3.87	3.61	3.88

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.0	2.0	2.0
	TS	1	1.0	1.0	3.0
	N	2	2.0	2.0	5.0
	S	70	70.0	70.0	75.0
	SS	25	25.0	25.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.0	2.0	2.0
	TS	1	1.0	1.0	3.0
	N	6	6.0	6.0	9.0
	S	79	79.0	79.0	88.0
	SS	12	12.0	12.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	3.0	3.0	3.0
	N	14	14.0	14.0	17.0
	S	67	67.0	67.0	84.0
	SS	16	16.0	16.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	3.0	3.0	3.0
	N	2	2.0	2.0	5.0
	S	74	74.0	74.0	79.0
	SS	21	21.0	21.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	3.0	3.0	3.0
	TS	1	1.0	1.0	4.0
	N	15	15.0	15.0	19.0
	S	69	69.0	69.0	88.0
	SS	12	12.0	12.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	2	2.0	2.0	3.0
	N	41	41.0	41.0	44.0
	S	55	55.0	55.0	99.0
	SS	1	1.0	1.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	2	2.0	2.0	3.0
	N	11	11.0	11.0	14.0
	S	71	71.0	71.0	85.0
	SS	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	3	3.0	3.0	4.0
	N	24	24.0	24.0	28.0
	S	57	57.0	57.0	85.0
	SS	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.0	2.0	2.0
	TS	2	2.0	2.0	4.0
	N	13	13.0	13.0	17.0
	S	60	60.0	60.0	77.0
	SS	23	23.0	23.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	2	2.0	2.0	3.0
	N	13	13.0	13.0	16.0
	S	65	65.0	65.0	81.0
	SS	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	2	2.0	2.0	3.0
	N	15	15.0	15.0	18.0
	S	60	60.0	60.0	78.0
	SS	22	22.0	22.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.0	2.0	2.0
	TS	2	2.0	2.0	4.0
	N	13	13.0	13.0	17.0
	S	67	67.0	67.0	84.0
	SS	16	16.0	16.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	2	2.0	2.0	3.0
	N	11	11.0	11.0	14.0
	S	64	64.0	64.0	78.0
	SS	22	22.0	22.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.0	2.0	2.0
	N	26	26.0	26.0	28.0
	S	55	55.0	55.0	83.0
	SS	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	3.0	3.0	3.0
	N	15	15.0	15.0	18.0
	S	67	67.0	67.0	85.0
	SS	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Z3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.0	2.0	2.0
	N	20	20.0	20.0	22.0
	S	65	65.0	65.0	87.0
	SS	13	13.0	13.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



**Z3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.0	2.0	2.0
	TS	1	1.0	1.0	3.0
	N	37	37.0	37.0	40.0
	S	54	54.0	54.0	94.0
	SS	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

**Z4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	3.0	3.0	3.0
	N	22	22.0	22.0	25.0
	S	59	59.0	59.0	84.0
	SS	16	16.0	16.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

**Z5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	2	2.0	2.0	3.0
	N	22	22.0	22.0	25.0
	S	57	57.0	57.0	82.0
	SS	18	18.0	18.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	