

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
BPR SYARIAH ARTHA PAMENANG KEDIRI**

**SKRIPSI**



Oleh:

**EMHA TRI YUGA KHOLIFATULLAH  
NIM: 14540046**

**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH (S1)  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
BPR SYARIAH ARTHA PAMENANG KEDIRI**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Dalam Memproleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh:

**EMHA TRI YUGA KHOLIFATULLAH  
NIM: 14540046**

**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH (S1)  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
BPR SYARIAH ARTHA PAMENANG KEDIRI**

**SKRIPSI**

Oleh:

**EMHA TRI YUGA KHOLIFATULLAH**

**NIM: 14540046**

Telah Disetujui 18 Desember 2018  
Dosen Pembimbing,



**Yayuk Sri Rahayu, SE., MM**  
**NIP. 19770826 200801 2 011**

Mengetahui:  
Ketua Jurusan,



**Eko Suprajitno, SE., M.Si., Ph.D**  
**NIP. 19751109 199903 1 003**

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN**  
**BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**  
**BPR SYARIAH ARTHA PAMENANG KEDIRI**

**SKRIPSI**

Oleh :  
**EMHA TRI YUGA KHOLIFATULLAH**  
NIM: 14540046

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Pada 05 Desember 2018

**Susunan Dewan Penguji**

1. Ketua  
**Khusnudin, S.Pi., M.Ei** :  
NIDT. 19700617 20160801 1 052
2. Dosen Pembimbing/ Sekertaris  
**Yayuk Sri Rahayu, SE., MM** :  
NIP. 19770826 200801 2 011
3. Penguji Utama  
**Irmayanti Hasan, ST., MM** :  
NIP. 19770506 200312 2 001

**Tanda Tangan**

(  )  
(  )  
(  )

Mengetahui:  
Ketua Jurusan,



**Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D**  
NIP. 19751109 199903 1 003

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Emha Tri Yuga Kholifatullah  
NIM : 14540046  
Fakultas/jurusan : Ekonomi/Perbankan Syariah (S1)

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Perbankan Syariah (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Dengan Judul :

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BPR SYARIAH ARTHA PAMENANG KEDIRI**

adalah 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, 18 Desember 2018

Hormat saya



Emha Tri Yuga Kholifatullah

## **PERSEMBAHAN**

Dengan penuh kesadaran dan kerendahan hati penulis persembahkan karya sederhana ini untuk:

### **KELUARGA**

Karya ini saya persembahkan kepada Bapak Aminin dan Ibu Siti Mahmudah sebagai orang tua kandung saya yang ikhlas dan tulus membesarkan dan mendidik saya dari tidak tahu apa-apa sampai mengenal hal yang baik dan yang buruk.

### **GURU**

Tidak lupa juga karya ini saya persembahkan bagi semua guru yang sudah ikhlas mengajarkan saya dan memberi segudang ilmu

### **REKAN**

karya ini saya persembahkan kepada semua rekan saya yang sudah ikut andil dalam mengsucceskan penulisan karya ilmiah ini baik secara moril ataupun materil.

## **MOTTO**

**HIDUP DI DUNIA INI HANYA SEKALI  
MAKA BUATLAH HIDUPMU BERARTI**



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri”.

Sholawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis 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 terimakasih yang tak terhingga kepada :

1. Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Nur Asnawi, M. Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D selaku Ketua Jurusan Perbankan Syariah (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Yayuk Sri Rahayu, SE., M.M selaku Dosen Pembimbing yang selalu sabar dan telaten dalam mengarahkan, memotivasi dan menginspirasi.

5. Segenap Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Terima kasih kepada Ayah saya Aminin SE.,M.Si yang telah membesarkan saya dan mendidik saya sampai saya beranjak dewasa, semua nasihat dan pelajaran yang ayah berikan akan selalu di ingat dan dikenang.
7. Ibu saya Siti Mahmudah yang telah mendidik dan menasihati, dan memberikan cinta dan kasih sayang tiada tara, mempertaruhkan nyawa melahirkan anak yang sampai sekarang telah menyelesaikan tugas akhir skripsi serta dukungan moril yang tidak pernah ada batasnya.
8. Keluarga besar Ikatan Mahasiswa Jombang (IMJ) yang telah memberikan jutaan ilmu, pengalaman, kenangan dan harapan selama proses pembelajaran saya di Kota Malang
9. Dulur-dulur Ikatan Mahasiswa Jombang (IMJ) 2014 yang telah memberikan jutaan ilmu, pengalaman, kenangan dan harapan selama proses pembelajaran saya di Kota Malang
10. Keluarga besar sahabat-sahabati Rayon PMII Ekonomi “Moch. Hatta” yang telah memberikan jutaan ilmu, pengalaman, kenangan dan harapan selama proses pembelajaran saya di Kota Malang.
11. Teman-teman seperjuangan Jurusan Perbankan Syariah (S1) dan para sahabatku yang telah memberikan semangat dan dorongan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

12. Para sahabatku yang telah bersedia meluangkan waktunya dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dan dengan dorongan dan semangat yang luar biasa.
13. Sahabat-sahabat terbaik seperjuangan dan pelipur lara di kala duka penyumbang tawa di kala suka “KITORANG BASODARA” Faisol, Agus, Vega, Nur Salis, Salis Mufida, Baiq Nanda, Ustatun dan Anun. yang telah memberikan do’a, motivasi dan selalu memberikan semangat dalam melakukan studi hingga penulisan tugas akhir skripsi ini.
14. Dulur-dulur kontrakan 46 yang telah memberikan do’a, motivasi dan selalu memberikan semangat dalam melakukan studi hingga penulisan tugas akhir skripsi ini.
15. Muhamad Taufiq Firma yang senantiasa mendampingi dan meminjamkan laptopnya sehingga penulisan tugas akhir ini bisa selesai.

Akhirnya dengan seluruh kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharap kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin

Malang, 18 Desember 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b>	
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>ABSTRAK</b> .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....	9
2.2 Kajian Teoritis .....	23
2.2.1 Kepemimpinan Transformasional .....	23
2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan .....	23
2.2.1.2 Pengertian Kepemimpinan Transformasional .....	25
2.2.1.3 Mengukur Kepemimpinan Transformasional .....	26
2.2.1.4 Kepemimpinan Transformasional dalam Islam .....	30
2.2.2 Budaya Organisasi .....	31
2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	31
2.2.2.2 Unsur-unsur Budaya Organisasi .....	34
2.2.2.3 Indikator Budaya Organisasi .....	35
2.2.2.4 Budaya dalam Islam .....	36
2.2.3 Kinerja Karyawan .....	39
2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	39
2.2.3.2 Faktor-faktor Kinerja Karyawan .....	40
2.2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan .....	40

2.2.3.5 Kinerja Karyawan dalam Islam .....	41
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	43
2.4 Kerangka Konseptual .....	44
2.5 Hipotesis Penelitian .....	46
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	47
3.2 Lokasi Penelitian .....	47
3.3 Populasi dan Sampel .....	48
3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	48
3.5 Data dan Jenis Data .....	49
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	49
3.7 Definisi Operasional Variabel .....	50
3.7.1 Variabel Bebas ( <i>Independent Variabel</i> ) .....	51
3.7.2 Variabel Terikat ( <i>Dependent Variabel</i> ).....	52
3.8 Skala Pengukuran .....	54
3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	55
3.9.1 Uji Validitas.....	55
3.9.2 Uji Reliabilitas .....	56
3.10 Analisis Data .....	57
3.10.1 Uji Asumsi Klasik .....	58
3.10.1.1 Uji Normalitas .....	58
3.10.1.2 Uji Multikolinearitas .....	59
3.10.1.3 Uji Heteroskedastisitas .....	59
3.10.1.4 Uji Autokorelasi .....	60
3.10.2 Analisis Regresi Linier Berganda.....	60
3.10.3 Koefisien Determinasi .....	61
3.10.4 Uji Hipotesis .....	61
3.10.4.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji F) .....	61
3.10.4.2 Uji Signifikansi Parsial (Uji T).....	63
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Hasil Penelitian .....	65
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	65
4.1.1.1 Sejarah BPR Syariah Artha Pamenang .....	66
4.1.1.2 Logo BPR Syariah Artha Pamenang .....	67
4.1.1.3 Visi, Misi dan Motto .....	68
4.1.1.4 Aspek-aspek Perusahaan.....	68
4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden .....	70
4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	70
4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	71
4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	72
4.1.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	72
4.1.3 Hasil Analisis Deskriptif .....	73
4.1.3.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) .....	73

4.1.3.2 Variabel Budaya Organisasi (X2) .....	79
4.1.3.4 Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	85
4.1.4 Uji Instrumen Data .....	90
4.1.4.1 Uji Validitas .....	90
4.1.4.2 Uji Reliabilitas .....	92
4.1.5 Uji Asumsi Klasik .....	93
4.1.5.1 Uji Normalitas .....	93
4.1.5.2 Uji Multikolinearitas .....	94
4.1.5.3 Uji Heteroskedastisitas .....	95
4.1.5.4 Uji Autokorelasi .....	96
4.1.6 Uji Regresi Linier Berganda.....	97
4.1.7 Uji Koefisien Determinasi .....	98
4.1.8 Uji Hipotesis .....	99
4.1.8.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji F) .....	99
4.1.8.2 Uji Signifikansi Parsial (Uji T).....	102
4.2 Pembahasan .....	103
4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan .....	103
4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	106
4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan secara simultan.....	109
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	111
5.2 Saran .....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	113
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Peningkatan LKS .....	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	19
Tabel 3.1 Teknik Pengumpulan Data .....	50
Tabel 3.2 Operasional Variabel.....	53
Tabel 3.3 Contoh Angket .....	54
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	71
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia.....	71
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	72
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	73
Tabel 4.5 Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) .....	74
Tabel 4.6 Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi (X2) .....	79
Tabel 4.7 Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan(Y).....	86
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian.....	91
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	92
Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinieritas .....	94
Tabel 4.11 Hasil Uji Autokorelasi .....	96
Tabel 4.12 Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	97
Tabel 4.13 Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	99
Tabel 4.14 Hasil Uji F.....	101
Tabel 4.15 Hasil Uji T.....	102

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	46
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas.....	93
Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas.....	95



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran-1 Kuesioner
- Lampiran-2 Distribusi Item
- Lampiran-3 Deskripsi Variabel
- Lampiran-4 Uji Validitas
- Lampiran-5 Uji Reliabilitas
- Lampiran-5 Uji Asumsi Klasik
- Lampiran-7 Uji Analisis Regresi berganda
- Lampiran-8 Foto Penelitian
- Lampiran-9 Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran-10 Anti Plagiarisme
- Lampiran-11 Hasil Turnitin
- Lampiran-12 Bukti Konsultasi
- Lampiran-13 Biodata Peneliti



## ABSTRAK

Emha Tri Yuga Kholifatullah. 2018, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri

Pembimbing : Yayuk Sri Rahayu, SE., MM

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

Demi memperoleh kinerja yang baik membutuhkan sebuah gaya kepemimpinan yang tepat yang bisa mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya dan juga budaya organisasi yang bisa memberikan nilai-nilai positif pada karyawan maupun perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional adalah proses pemimpin atau atasan dan bawahan saling mendorong satu sama lain kearah moral dan motivasi yang tinggi, mampu membujuk bawahan melakukan tugas-tugas melebihi kepentingan sendiri demi kepentingan organisasi, mengartikulasikan visi masa depan organisasi dengan cara rasional dan memperhatikan perbedaan-perbedaan, prediksi perubahan masa depan dan mengembangkan visi baru bagi organisasi yang menyukai tantangan. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. dan jenis metode penelitian yang digunakan adalah survei.. Dengan obyek penelitian pada BPR Syariah Artha Pamenang Kediri dengan kantor pusat di Jalan Soekarno Hatta no. 107A, Desa Sukorejo, Kecamatan Ngasem, Kabupaten Kediri. Sampel dalam penelitian ini adalah 60 responden. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan wawancara. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) BPR Syariah Artha Pamenang Kediri sebesar 38,401 dengan nilai Sig 0.000, Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri sebesar 4.595 dengan nilai Sign 0.000, dan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 2.113 dengan nilai Sig 0.039. Dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara simultan maupun parsial.

## **ABSTRACT**

Emha Tri Yuga Kholifatullah.2018, *THESIS*. Title: "The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employees' Performance of BPR Syariah Artha Pamenang Kediri"

Advisor : Yayuk Sri Rahayu, SE., MM

Keywords : Transformational Leadership, Organizational Culture, Employees' Performance

*To obtain excellent company's performance, it requires an effective leadership style which overcome the problems faced by employees and also an organizational culture that can provide positive values to employees and a company. Transformational leadership style is the process of encouragement among leaders and employees to have moral and high motivation, ability to motivate employees to work for organization's interest over self interest, articulating the vision of the future of the organization in a rational way and appreciating differences, predicting future changes and developing new visions for the organizations. This study aims to investigate the effect of transformational leadership as the first explanatory variable (X1) and organizational culture as second explanatory variable (X2) on employee's performance (Y).*

*This study employs quantitative research approach with research's method used is field survey. The object of this study is BPR Syariah Artha Pamenang Kediri with head office on Jalan Soekarno Hatta no. 107A, Sukorejo Village, Ngasem District, Kediri Regency. The sample was 60 respondents. Data was collected by questionnaires and interviews and analyzed by using multiple linear regression analysis.*

*The result indicated a significant effect of transformational leadership (X1) and Organizational Culture (X2) on Employee Performance (Y) of BPR Syariah Artha Pamenang Kediri. This effect was 38.401 with significant value 0.000, and the effect of transformational leadership on Employee Performance of BPR Syariah Artha Pamenang Kediri was 4,595 with significant value 0,000, while the effect of organizational culture on employee performance was 2.113 with significant value was 0.039. It can be concluded that transformational leadership and organizational culture have a significant effect on employee's performance simultaneously and partially.*

## الملخص

إيمها ترا يوكا خليفة الله. 2018 ، رسالة اليسانس. العنوان: "تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على أداء الموظف BPR Artha الشرعي باميناج كديري

المشرفة: يايوك سري رهايو، الماجستير

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، أداء الموظف.

من أجل الحصول على أداء جيد يتطلب أسلوب قيادة مناسب يمكنه التغلب على المشكلات التي يواجهها المتابعون وكذلك الثقافة التنظيمية التي يمكن أن توفر قيمًا إيجابية للموظفين والشركة. نمط القيادة التحويلية هو عملية القادة أو الرؤساء والمرؤوسين الذين يشجعون بعضهم البعض نحو الادب والحافز المعنوي والعالي، وقادرون على إقناع المرؤوسين للقيام بمهام تتجاوز مصالحهم الخاصة لصالح المنظمة، وتوضيح رؤية مستقبل المنظمة بطريقة عقلانية، وإيلاء الاهتمام للاختلافات. التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وتطوير رؤى جديدة للمنظمات التي تحب التحديات. والغرض من هذا البحث هو معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية (X1) والثقافة التنظيمية (X2) على أداء الموظف (Y).

ويستخدم هذا البحث نهج البحث الكمي. ونوع طريقة البحث المستخدمة هي الاستقصاء، مع موضوع البحث في BPR Artha الشرعي باميناج كديري مع المكتب الرئيسي في الشارسوكارنو هتا رقم A 107، قرية سوكاراجا، منطقة جاسم، كديري. العينة في هذا البحث كانت 60 عينة. تم جمع البيانات عن طريق الاستبيانات والمقابلات. استخدم تحليل البيانات في هذا البحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

أوضحت النتائج وجود تأثير هام للقيادة التحويلية (X1) والثقافة التنظيمية (X2) على أداء الموظف (Y) BPR Artha الشرعي باميناج كديري من 38.401 مع قيمة 0.000Sig ، تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظف من BPR Artha الشرعي باميناج كديري في 4,595 بقيمة إشارة 0.000، وتأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف هو 2.113 بقيمة 0,039Sig. يمكن الاستنتاج أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على أداء الموظف في وقت واحد وبشكل جزئي.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Keberhasilan negara–negara yang sedang berkembang maupun negara maju tidak terlepas dari faktor perekonomian, salah satunya yang mendukung adalah perbankan syariah. Wakil ketua dewan komisioner OJK (otoritas jasa keuangan), Nurhaida menjelaskan, perbankan syariah sering dianggap sebagai pemimpin dalam industri jasa keuangan syariah, karena merupakan industri yang pertama lahir dan tumbuh dalam keuangan syariah. Di samping itu, perbankan syariah merupakan industri yang langsung bersentuhan dengan sektor riil, sehingga diharapkan dapat menjadi lokomotif pembangunan ekonomi syariah dan ekonomi nasional. Menurutnya, perkembangan keuangan syariah telah memberikan kontribusi bagi pemenuhan kebutuhan keuangan masyarakat dan juga bagi pembangunan ekonomi nasional. (Republika, 2017).

Hal ini ditunjukkan dengan semakin banyaknya produk dan layanan dan berkembangnya infrastruktur yang mendukung industri keuangan syariah di Indonesia. Bahkan di pasar global, Indonesia termasuk dalam sepuluh besar negara yang memiliki indeks keuangan syariah terbesar di dunia. "*Market share* perbankan syariah kini telah mencapai 5,46 persen dari total industri perbankan nasional atau mencapai Rp 388,65 triliun," kata Nurhaida (Republika, 2017).

Perkembangan perbankan syariah di indonesia pasti tak lepas dari Sumber Daya Manusia yang ada pada perbankan. Kontribusi karyawan pada organisasi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku

secara benar. Tidak hanya jumlah usaha tetapi juga arah dari usaha. Sifat-sifat yang ada pada diri karyawan, upaya atau kemauan untuk bekerja, serta berbagai hal yang merupakan dukungan dari organisasi sangat besar artinya bagi keberhasilan kinerja karyawan. Dengan demikian setiap karyawan perlu mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab utamanya, kinerja seperti apa yang harus dicapainya serta dapat mengukur sendiri sesuai indikator keberhasilannya. Banyak hal yang menjadi perhatian pihak manajemen guna mendorong kinerja karyawan diantaranya dalam kaitan gaya ke-pemimpinannan dan budaya organisasi bagi karyawannya.

Kinerja karyawan menurut Mangkunegara, (2002:9), mengemukakan bahwa “hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Hasibuan, (2002:34), mengemukakan bahwa “pengorbanan jasa, jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu”.

Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan memerlukan komitmen pemimpin untuk memotivasi dan komitmen pengikut kepada organisasi sehingga diperlukan perilaku kepemimpinan transformasional, karena kepemimpinan transformasional tidak hanya memperbaiki kinerja tetapi juga membuat suatu perbedaan positif dalam kehidupan para anggota organisasi. Pemimpin transformasional meraih hasil yang sangat superior karena kemampuan mereka mentransformasikan orang dari pengikut yang bekerja sesuai tugasnya menjadi pemimpin dan mengarahkan dirinya sendiri bekerja sesuai dengan apa yang

mereka harapkan (Sashkin; 2011:148). Burns (2003 :202) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses dimana pemimpin atau atasan dan bawahan saling mendorong satu sama lain kearah moral dan motivasi yang tinggi. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kesadaran bawahan dengan memberikan dorongan cita-cita dan nilai moral yang lebih tinggi seperti kemerdekaan, keadilan, kesamaan, kedamaian, dan rasa kemanusiaan, bukan membangkitkan sikap emosional seperti ketakutan, ketamakan, kecemburuan atau kebencian. Kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebut sebagai "*the Four I's*": *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration* Bass dan Avolio 1999( dalam Huda (2014:42).

Selain kepemimpinan transformasional dalam perkembangan perbankan syariah tidak terlepas dari kebiasaan dan perilaku dalam menjalankan kegiatan usaha atau disebut budaya organisasi sebagaimana pandangan Paramita (2007:8), bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, yang membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi. Budaya kerja organisasi adalah sistem nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, yang membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat yang kemudian tercermin dalam wujud budaya kerja, berupa perilaku kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik (Paramita, 2007:8). Budaya organisasi penting dikembangkan karena dampak positifnya

terhadap pencapaian perubahan berkelanjutan ditempat kerja termasuk peningkatan produktivitas.

Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja sangatlah berkaitan dengan suatu organisasi atau perusahaan. Begitupun di industri perbankan Syariah. Berdasarkan data OJK, hingga Juli 2017, total aset pembiayaan yang diberikan (PYD) dan dana pihak ketiga (DPK) industri perbankan syariah (Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS), dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) terus menunjukkan peningkatan dengan nominal masing-masing sebesar Rp 388,65 Triliun, Rp 271,83 Triliun, dan Rp 312,91 Triliun atau mengalami pertumbuhan sebesar 23,79 persen, 19,99 persen, dan 26,34 persen (yoy) (Republika.co.id, 2017).

**Tabel 1.1**  
**Peningkatan LKS**

No	Jenis Lembaga Keuangan Bank Syariah	Peningkatan Nominal	Prosentase Peningkatan
1	BUS(Bank Umum Syariah)	Rp. 388,65 T	23,79%
2	UUS (Unit Usaha Syariah)	Rp. 271,83	19,99%
3	BPRS(Bank Pembiayaan Rakyat Syariah)	Rp. 312,91	26,34%

sumber: Republika, 2018

Prosentase pertumbuhan diatas BPRS menunjukkan peningkatan prosentase terbesar dari pada industri perbankan Syariah yang lain. Salah satu BPRS yang memiliki peningkatan adalah PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Artha Pamenang (BPRS Artha Pamenang).BPR Syariah Artha Pamenang ini berada di Kediri. BPR Syariah Artha Pamenang berdomisili di Kabupaten Kediri dengan

kantor pusat di Jalan Soekarno Hatta no. 107A, Desa Sukorejo, Kecamatan Ngasem, Kabupaten Kediri pada 23 Maret 2010.

BPR Syariah Artha Pamenang Syariah Kediri tergolong masih muda, sampai Hingga tahun 2015 BPR Syariah Artha Pamenang telah memiliki 6 Kantor Kas dan terus bertambah dan itu adalah sebuah peningkatan yang pesat bagi perusahaan yang masih muda. Sudah banyak prestasi yang dimiliki oleh BPR Syariah Artha Pamenang Kediri yang mendapatkan penghargaan dari infobank yang menyatakan kinerja yang sangat bagus pada tahun 2011 dan menempati nomer 11 besar BPRS 2018 per 2016-2017 Beberapa faktor inilah yang membuat peneliti mengambil lokasi BPR Syariah Artha Pamenang Kediri sebagai obyek penelitian.

Melihat dari penelitian terdahulu oleh Sri Porwani. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim. Secara simultan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim. Gaya kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh daripada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan dari penelitian oleh Apriyanto Setiaji, Indi Djastuti memiliki hasil bahwasanya Berdasarkan hasil analisis regresi dan hasil pengujian hipotesis,

variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan adanya perbedaan hasil di beberapa penelitian sehingga menjadikan penulis tertarik untuk meneliti seputar pembahasan yang diatas. Adanya latar belakang pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang nantinya diharapkan akan memberikan hal yang positif bagi kinerja perusahaan tersebut. Peneliti tertarik mengembangkan teori kepemimpinan dan budaya organisasi melalui karya ilmiah dengan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode analisis regresi sebagai alat untuk meneliti.

Berkenan dengan uraian diatas, maka peneliti berkeinginan untuk menyusun Skripsi dengan judul “ **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri**”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasar uraian pada latar belakang di atas, permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri secara simultan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Kinerja karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri secara parsial?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri secara parsial.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri secara simultan.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri secara parsial.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri secara parsial.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi BPR Syariah Artha Pamenang Kediri
  - a. Memberikan kontribusi pemikiran dalam pengelolaan dan pembinaan karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri.
  - b. Memberikan gambaran tentang strategi dan upaya yang dilakukan dalam menghadapi berbagai permasalahan, persaingan pengusaha, serta pengembangan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan Kinerja karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri.
2. Bagi pemerintah

Dapat digunakan sebagai informasi kepada Institusi pemerintah dalam pengambilan kebijakan tentang pola pembinaan dan pengembangan terhadap karyawan di Kabupaten Kediri.

3. Bagi peneliti lain

Memberikan kontribusi yang positif bagi peneliti yang lain berikutnya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan Kinerja Karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini berfokus kepada kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan juga kinerja karyawan di sebuah instansi. Dari penelitian seputar kepemimpinan memiliki dan melihat dari penelitian sebelumnya sebagai pembandingan, diantaranya sebagai berikut :

1. Jurnal oleh Gusti Ayu Nyoman Purnamasari, I Wayan Bagia, I Wayan Suwendra, jurusan manajemen universitas pendidikan Ganesha Singaraja, indonesia tahun 2016 yang berjudul “Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan catatan sipil Kabupaten Buleleng”, dalam jurnal ini menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai di dinaskependudukan dan catatan sipil kabupaten buleleng. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh temuan eksplanatif yang teruji tentang pengaruh (1) kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, (2) kepemimpinan transformasional terhadap budaya kerja, (3) kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dan (4) budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Buleleng. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif kausal. Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan

dinas kependudukan dan catatan sipil Kabupaten Buleleng, dan objeknya adalah kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 60 karyawan. Semua populasi ini dijadikan unit pengamatan, sehingga penelitian ini termasuk penelitian populasi. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik (1) kuesioner, dan (2) pencatatan dokumen, kemudian dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari (1) kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, (2) kepemimpinan transformasional terhadap budaya kerja (3) kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dan (4) budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas kependudukan dan catatan sipil Kabupaten Buleleng.

2. Jurnal oleh Agustina Ritawati program magister manajemen pascasarjana tahun 2013 – Untag Surabaya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya” jurnal ini menjelaskan bahwasanya: Tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan: Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jam-sostek (Persero) Cabang Surabaya. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. Pengaruh budaya

organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. Subyek penelitian diambil sebanyak 111 orang, jumlah ini diharapkan memiliki jumlah minimal sampel penelitian yang memenuhi syarat. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan perangkat lunak SPSS dan AMOS-SEM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

3. Jurnal oleh Robertus Gita, Ahyar Yuniawan tahun 2016 yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan). Penelitian ini menjelaskan bahwasanya Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa lebih jauh pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi karyawan, dan budaya organisasi pada kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan gaya kepemimpinan

transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Metode pengumpulan data dalam penelitian yang digunakan adalah kuesioner dengan sampel 57 karyawan tetap PT. BPR Arta Utama Pekalongan (terdiri dari kantor pusat dan empat kantor cabang), di mana penelitian menggunakan sampel sensus atau menggunakan seluruh populasi karyawan PT. BPR Arta Utama. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah multiple analisis regresi linier. Berdasarkan regresi linier berganda yang dilakukan untuk menghasilkan kepemimpinan transformasional gaya, memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, bekerja motivasi dan budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

4. Jurnal oleh Sri Porwani tahun 2010 sebagai staf pengajar Politeknik Darussalam Palembang yang berjudul Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan Pt. Tambang Batubara Bukit Asam (persero) tanjung enim. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

Variabel independen dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional yang diukur berdasarkan persepsi bawahan, dan variabel dependen kinerja karyawan. Analisis data primer diambil dari 81 pertanyaan pada lembar kuesioner menggunakan 233 responden. Sampling teknis yang digunakan adalah stratified random

sampling. Selanjutnya, statistik yang digunakan adalah regresi linier, sederhana dan berganda. Pengujian hipotesis dilakukan melalui pengujian teknis F sebagai hipotesis simultan dan pengujian teknis t sebagai hipotesis parsial. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, mereka juga secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh lebih besar daripada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

5. Jurnal oleh Apriyanto Setiaji, Indi Djastuti tahun 2015 ini berjudul analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan staff PT TASPEN (persero) Kantor Cabang Utama Semarang) memiliki hasil Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana pengaruh transformasional gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama di Semarang. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT TASPEN (Persero) Utama Kantor Cabang di Semarang yang berjumlah 60 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan sampling jenuh. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian untuk mendapatkan persamaan regresi sebagai berikut: Kinerja Karyawan

- =  $-0,145X_1 + 0,542X_2 + 0,307X_3$  Berdasarkan instrumen tes, indikatornya valid dan reliabel. Dalam klasik Asumsi, tidak ada gejala multikoloniaritas, tidak terjadi heterokedastisitas, dan normal distribusi data. Koefisien determinasi menunjukkan angka 0,439, yang berarti bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional gaya, motivasi karyawan dan komitmen organisasi 43,9%. Hasilnya menunjukkan bahwa bekerja motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama di Semarang baik secara parsial maupun simultan. Sedangkan hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional negatif dan tidak signifikan dampak kinerja karyawan PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang.
6. Disertasi oleh Machwal Huda tahun 2014 yang berjudul “Pengaruh Budaya Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Kinerja Pengusaha Anggota Koperasi Sub Sektor Industri Tas Dan Koper Di Kabupaten Sidoarjo”. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mendeskripsikan budaya kerja, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja wirausaha; (2) Menganalisis pengaruh budaya kerja, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja; (3) Menganalisis pengaruh budaya kerja, kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pengusaha .; (4) Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pengusaha; (5) Menganalisis pengaruh budaya kerja,

kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja wirausaha dengan motivasi kerja anggota koperasi tas sub sektor dan industri koper di Kabupaten Sidoarjo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Budaya kerja dibentuk oleh perilaku produktif dan kreativitas wirausaha. Kepemimpinan transformasional dibentuk dengan memperhatikan pengaruh Stimulasi Intelektual, Inspirasi, Intelektual, dan Idealized. Lingkungan kerja ditetapkan oleh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Motivasi kerja dibentuk oleh Motivasi Berprestasi, Motivasi Kekuatan, dan Motivasi Afiliasi. Kinerja ditentukan oleh kualitas dan kuantitas produk, waktu kerja dan kerja sama; (2) Budaya kerja, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dan kinerja wirausahawan, Selain berpengaruh langsung dan tidak langsung dengan motivasi kerja. Penelitian ini, motivasi kerja adalah intervensi. Kepemimpinan yang sepenuhnya transformasional memberi pengaruh besar terhadap kinerja daripada budaya kerja dan lingkungan kerja; (4) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja wirausaha.

7. Jurnal internasional oleh Adriani Kala'lembang, Budi Eko Soetjipto, and Sutrisno tahun 2015 *the effect of transformational leadership and organizational culture on employee's working performance through organizational commitment*. Menunjukkan bahwa Ini adalah penelitian penjelasan dengan 300 responden. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur(path). Temuan menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung

dari positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kerja karyawan, ada pengaruh langsung dari positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, tidak ada pengaruh langsung dari budaya organisasi pada kinerja kerja karyawan, ada efek positif langsung dan organisasi budaya yang signifikan terhadap komitmen organisasi, ada efek positif langsung dan komitmen organisasi yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan, ada efek positif tidak langsung dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kerja karyawan melalui komitmen organisasi dan ada korelasi positif dan signifikan tidak langsung signifikan antara budaya organisasi pada kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

8. Jurnal internasional oleh Hsin Kuang Chi dkk tahun 2011 yang berjudul *The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-profit Organizations* menjelaskan bahwa Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi efek dari kepemimpinan transformasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja kinerja organisasi. Subyek penelitian adalah pegawai administrasi yang bekerja dalam kesejahteraan sosial dan dasar-dasar yang baik dari organisasi nirlaba di Taiwan. Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami respon yang berbeda dari kepemimpinan transformasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja kepada supervisor, untuk memeriksa hubungan antara kepemimpinan transformasi, budaya organisasi dan

kinerja, dan untuk menyelidiki apakah Kepemimpinan transformasi dan budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Itu Studi menemukan hasil-hasil berikut: (1) kepemimpinan transformasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja telah a pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi; (2) kepuasan kerja memang memiliki efek mediasi pada transformasi kepemimpinan dan budaya organisasi; dan (3) kepuasan kerja memang memiliki efek mediasi pada kepemimpinan transformasi dan kinerja.

9. Jurnal oleh H. M. Thamrin tahun 2012 *The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance* menjelaskan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pengiriman perusahaan di Jakarta, Indonesia yang telah bekerja untuk di minimal 5 tahun yang berjumlah 105 orang. Analisis data Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM). Hasilnya menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap organisasi komitmen, 2) kepemimpinan transformasional memiliki positif pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) Kepemimpinan transformasional tidak memiliki signifikan positif pengaruh pada kepuasan kerja, 4) komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja

dan kinerja karyawan, dan 5) kepuasan kerja memiliki nilai positif pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

10. Jurnal oleh Diana Sulianti K. Tobing & Muh. Syaiful tahun 2015 yg berjudul *the influence of transformational leadership and organizational culture on work motivation and employee performance at the state property service office and auction in east java province* menjelaskan bahwasanya Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja pada kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang di Provinsi Jawa Timur. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di KPKNL di Jawa Timur Provinsi sebanyak 114 orang kecuali peneliti juga karyawan di KPKNL di Provinsi Jawa Timur. Metode analisis data menggunakan Structural Equation Modelling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan motivasi kerja. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kerjamotivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Table 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variable Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Gusti Ayu Nyoman dkk (2016) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan catatan sipil Kabupaten Buleleng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan Transformasional</li> <li>- Budaya kerja</li> <li>- Kinerja pegawai</li> </ul>	Kuantitatif kausal (path analisis)	<p>(1) Ada pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan Catatan Sipil Kabupaten Buleleng</p> <p>(2) Ada pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap budaya kerja pada Dinas Kependudukan Catatan Sipil Kabupaten Buleleng</p> <p>(3) Ada pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016) Kependudukan Catatan Sipil Kabupaten Buleleng</p> <p>(4) Ada pengaruh positif dari budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan Catatan Sipil Kabupaten Buleleng</p>
2	Agustina Ritawati (2013) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan Transformasional</li> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Kepuasan kerja</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>	Structural Equation Model (SEM).	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa</p> <p>1) Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja</p> <p>2) Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja</p> <p>3) Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>4) Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.</p> <p>5) Kepuasan kerja mempunyai pengaruh sig-</p>

				nifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
3	Robertus Gita, Ahyar Yuniawan (2016) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan Transformasional</li> <li>- Motivasi kerja</li> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>	Regresi linier berganda	kepemimpinan transformasional gaya, memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, bekerja motivasi dan budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan
4	Sri Porwani (2010) Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan Pt. Tambang Batubara Bukit Asam (persero) tanjung enim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Gaya kepemimpinan transformasional</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>	Regresi linier berganda	Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, mereka juga secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh lebih besar daripada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5	Apriyanto Setiaji, Indi Djastuti (2015) analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan staff PT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan Transformasional</li> <li>- Motivasi kerja</li> <li>- Komitmen organisasi</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>	Regresi linier berganda	$Kinerja\ Karyawan = -0,145X1 + 0,542X2 + 0,307X3$ Berdasarkan instrumen tes, indikatornya valid dan reliabel. Dalam klasik Asumsi, tidak ada gejala multikoloniaritas, tidak terjadi heterokedastisitas, dan normal distribusi data. Koefisien determinasi menunjukkan angka 0,439, yang berarti bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional gaya, motivasi karyawan dan komitmen organisasi 43,9%. Hasilnya menunjukkan bahwa bekerja motivasi

	TASPEN (persero) Kantor Cabang Utama Semarang)			dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama di Semarang baik secara parsial maupun simultan. Sedangkan hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional negatif dan tidak signifikan dampak kinerja karyawan PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang
6	Machwal Huda (2014) Pengaruh Budaya Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Kinerja Pengusaha anggota Koperasi Sub Sektor Industri Tas Dan Koper Di Kabupaten Sidoarjo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya kerja</li> <li>- Kepemimpinan transformasional</li> <li>- Lingkungan kerja</li> <li>- Motivasi kerja</li> <li>- Kinerja pengusaha</li> </ul>	Structural Equation Model (SEM)	(1) Budaya kerja dibentuk oleh perilaku produktif dan kreativitas wirausaha. Kepemimpinan transformasional dibentuk dengan memperhatikan pengaruh Stimulasi Intelektual, Inspirasi, Intelektual, dan Idealized. Lingkungan kerja ditetapkan oleh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Motivasi kerja dibentuk oleh Motivasi Berprestasi, Motivasi Kekuatan, dan Motivasi Afiliasi. Kinerja ditentukan oleh kualitas dan kuantitas produk, waktu kerja dan kerja sama; (2) Budaya kerja, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dan kinerja wirausahawan, Selain berpengaruh langsung dan tidak langsung dengan motivasi kerja. Penelitian ini, motivasi kerja adalah intervensi. Kepemimpinan yang sepenuhnya transformasional memberi pengaruh besar terhadap kinerja daripada budaya kerja dan lingkungan kerja; (4) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja wirausaha.
7	Adriani Kala'lembang, Budi Eko Soetjipto, and Sutrisno (2015) <i>the effect of transformationa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan transformasional</li> <li>- kinerja kerja karyawan</li> <li>- komitmen organisasi</li> <li>- budaya organisasi</li> </ul>	Analisis jalur ( <i>path analysis</i> ).	Temuan menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kerja karyawan, ada pengaruh langsung positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional

	<i>l leadership and organizational culture on employee's working performance through organizational commitment</i>			terhadap komitmen organisasi, tidak ada pengaruh langsung dari budaya organisasi pada kinerja kerja karyawan, ada efek positif langsung dan organisasi budaya yang signifikan terhadap komitmen organisasi, ada efek positif langsung dan komitmen organisasi yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan, ada efek positif tidak langsung dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kerja karyawan melalui komitmen organisasi dan ada korelasi positif dan signifikan tidak langsung signifikan antara budaya organisasi pada kinerja karyawan melalui komitmen organisasi
8	Hsin Kuang Chi dkk (2011) <i>The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-profit Organizations</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan transformasional</li> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Kepuasan kerja</li> <li>- Kinerja organisasi</li> </ul>	Analisis regresi dan korelasi	(1) kepemimpinan transformasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja telah pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi; (2) kepuasan kerja memang memiliki efek mediasi pada transformasi kepemimpinan dan budaya organisasi; dan (3) kepuasan kerja memang memiliki efek mediasi pada kepemimpinan transformasi dan kinerja.
9	H. M. Thamrin (2012) <i>The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan transformasional</li> <li>- komitmen organisasi</li> <li>- Kepuasan kerja</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>	Structural Equation Model (SEM)	1) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, 2) kepemimpinan transformasional memiliki positif pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) Kepemimpinan transformasional tidak memiliki signifikan positif pengaruh pada kepuasan kerja, 4) komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dan 5) kepuasan kerja memiliki nilai positif pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

10	Diana Sulianti K. Tobing & Muh. Syaiful (2015) <i>the influence of transformational leadership and organizational culture on work motivation and employee performance at the state property service office and auction in east java province</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan transformasional</li> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Motivasi kerja</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>	Structural Equation Model (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan motivasi kerja. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kerjamotivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
----	--	--	---------------------------------	--

sumber: diolah peneliti,2018

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

#### 2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Setiap organisasi pasti memiliki struktur dari pemimpin sampai anggota, pemimpin merupakan kunci dari organisasi tertentu. Kata kepemimpinan merupakan terjemahan dari bahasa inggris “*leadership*” yang menurut ensiklopedia umum tahun 1993 diartikan sebagai “hubungan yang erat antara seorang dan kelompok manusia, karena ada kepentingan yang sama”. Hubungan tersebut ditandai dengan tingkah laku yang tertuju dan terarah dari pemimpin yakni orang yang akan mempengaruhi tingkah laku pengikutnya (*influence*) dalam situasi tertentu (Muslimin,2013).

Untuk mendefinisikan Istilah kepemimpinan (*leadership*) secara tepat bukanlah hal yang mudah. Begitu sulitnya menentukan definisi yang tepat tentang

kepemimpinan, greenberg dan baron memandang kepemimpinan serupa dengan cinta, dalam artian banyak orang yang meyakini bahwa ia bisa memahami tentang kepemimpinan tetapi menemukan kesulitan ketika mencoba mendefinisikannya. Disamping itu, digunakanya istilah-istilah lain seperti kekuasaan, wewenang, manajemen, administrasi, pengendalian, dan supervisi yang juga menjelaskan hal yang sama dengan kepemimpinan semakin menambah kebingungan tersebut. Sehingga tidak mengherankan jika kita menemukan begitu banyaak definisi tentang kepemimpinan, bahkan Stodgill setelah melakukan kajian mendalam terhadap literatur kepemimpinan berkesimpulan bahwa terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mendefinisikan konsep tersebut.

Kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat.

Sedangkan Nawawi dan Hadari dalam Lutfi(2018: 22) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses atau rangkaian kegiatan yang sling berhubungan satu dengan yang lain, meskipun tidak mengikuti rangkaian yang sistematis. Rangkaian itu berisi kegiatan menggerakkan, membimbing dan mengarahkan serta mengawasi orang dalam berbuat sesuatu, baik secara perseorangan maupun bersama-sama.

Menurut Robbins (2008: 87), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

#### **2.2.1.2 Pengertian Kepemimpinan transformasional**

Kepemimpinan di dalam organisasi memiliki beberapa gaya, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Burn (2003:387) menyatakan kepemimpinan transformasional sebagai proses pengaruh diantara individu di tingkat mikro, dan sebagai proses mobilisasi tenaga untuk merubah sistem sosial dan kelembagaan pada tingkat makro. Pada analisis tingkat makro, kepemimpinan transformasional berkaitan dengan pembentukan, pengungkapan, penegasan dan pendamaian diantara kelompok yang bertikai dalam rangka meningkatkan motivasi individu. Pertentangan diantara kelompok pada hakikatnya dapat menyulitkan para pemimpin, akan tetapi di pihak lain situasi seperti itu bisa dimanfaatkan untuk memobilisasi dan mengarahkan kepada situasi tukar pikiran, sehingga tujuan kelompok dapat dicapai.

Menurut Robbins (2008: 120) kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus dapat mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan awahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Dengan demikian, pemimpin transformasional

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

Avolio dan Bass dalam Huda (2014:41) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional, sebab kepemimpinan transformasional tidak hanya mengakui kebutuhan bawahan, tetapi juga mencoba berusaha meningkatkan kebutuhan tersebut dari tingkatan rendah ke tingkatan yang lebih tinggi, sampai kepada tingkatan yang mapan. Proses kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan kemampuan bawahan untuk memimpin diri mereka sendiri, mengambil tanggung jawab bagi tindakan sendiri, dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat. Kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal.

Berdasar uraian di atas kepemimpinan transformasional adalah proses pemimpin atau atasan dan bawahan saling mendorong satu sama lain ke arah moral dan motivasi yang tinggi, mampu membujuk bawahan melakukan tugas-tugas melebihi kepentingan sendiri demi kepentingan organisasi, mengartikulasikan visi masa depan organisasi dengan cara rasional dan memperhatikan perbedaan-perbedaan, prediksi perubahan masa depan dan mengembangkan visi baru bagi organisasi yang menyukai tantangan.

### **2.2.1.3 Mengukur Kepemimpinan Transformasional**

Bass dan Avolio dalam Huda (2014:42-43) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four I's*".

1. Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence*. Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya.
2. Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation*. Dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.
3. Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation*. Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
4. Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration*. Dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Secara lebih jelas ciri-ciri kepemimpinan transformasional sebagaimana yang dikemukakan oleh Bass dalam Huda (2014:43) adalah sebagai berikut :

1. Karismatik.

Karismatik menurut Yuki (1998:38) merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.

2. Inspirasional.

Perilaku pemimpin inspirasional menurut Bass dalam Huda (2014:44) dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

3. Stimulasi Intelektual.

Menurut Yuki (1998: 73) stimulasi intelektual merupakan upaya bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru, sedangkan oleh Seltzer dan Bass dalam Huda (2014:44) menjelaskan bahwa melalui

stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan - pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan, didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan. Hal itu dibuktikan dalam penelitian Seltzer dan Bass dalam Huda (2014:45) bahwa aspek stimulasi intelektual berkorelasi positif dengan extra effort. Maksudnya, pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa mendorong staf supaya mapu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah.

#### 4. Perhatian secara Individual

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Bass dalam Huda (2014:45) Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai indentifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat



manusia yang dimana menurut Malaikat manusia (*khalifah*) akan membuat kerusakan dan menumpahkan darah, sedangkan Malaikat senantiasa bertasbih dan mensucikan Allah. Sehingga Allah menciptakan manusia untuk menjadi *khalifah* dan bisa bertasbih dan memuji Allah dan juga memimpin umatnya. Seperti halnya dalam organisasi dimana Allah menciptakan pemimpin agar bisa membina karyawannya.

## **2.2.2 Budaya organisasi**

### **2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Istilah budaya semula populer dalam disiplin ilmu antropologi. Kata kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta buddhayah. Kata buddhayah merupakan bentuk jamak dari buddhi yang berarti “budi” atau “akal”. Sedangkan kata culture berasal dari kata colere yang memiliki makna “mengolah”, “mengerjakan”. Istilah culture berkembang hingga memiliki makna sebagai “segala daya dan upaya manusia untuk mengubah alam”. Dalam rentang dua puluh tahun terakhir, topik budaya organisasi menarik perhatian banyak orang untuk mempelajari masalah perilaku kerja. Budaya organisasi mulai dipandang sebagai sesuatu hal yang memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan akhir suatu perusahaan. Jadi pandangan-pandangan tentang budaya organisasi menekankan pada pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama yang menjadi pengikat diantara anggota perusahaan yang memberi pengaruh terhadap perilaku anggota perusahaan. Budaya juga membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Lingkungan yang berbeda akan memberi dampak pada pola dan warna budaya, karena itu terjadi pola dan warna budaya untuk mempertahankan apa yang diyakini benar sehingga dapat membina keutuhan, loyalitas dan komitmen perusahaan. Kesepakatan bersama ini diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Jadi ada proses dalam mengadaptasi budaya kepada pegawai. Masalah sosialisasi budaya dilakukan pada saat perusahaan menerima pegawai baru, sehingga pegawai bersangkutan sudah terbentuk perilakunya sesuai dengan budaya yang ada.

Moeljono (2005 : 2) mengemukakan bahwa : Budaya organisasi pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal, dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Lebih lanjut Mangkunegara (2005 : 113) mendefinisikan bahwa : Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Rachmawati (2004 : 118) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu perusahaan dan mengarahkan perilaku segenap anggota perusahaan. Selain itu budaya perusahaan mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu dari perusahaan-perusahaan lain, demikian juga Mangkuprawira (2007:3) Budaya organisasi adalah sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan

tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual.

Tika (2008 : 4) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait. Salah satu factor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan adalah budaya organisasi, dimana faktor tersebut sangat erat kaitannya dalam meningkatkan kinerja karyawan, sebab dengan tercipta budaya organisasi yang baik dan ditunjang oleh kerja sama dengan sesama karyawan , maka akan tercapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja pengusaha. Kenna dan Beech (2000 : 62) mengemukakan bahwa budaya organisasi atau perusahaan sebagai pola asumsi-asumsi yang mendasar di mana kelompok yang ada menciptakan, menemukan atau berkembang dalam proses belajar untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Paramita (2007:7) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, yang membudaya dalam kehidupan suatu kelompok.masyarakat atau organisasi.

Berdasar uraian di atas, budaya organisasi adalah sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dijadikan pedoman tingkah laku mengarahkan perilaku segenap anggota perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal dilakukan secara konsisten

kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai proses belajar untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.2.2.2 Unsur-unsur Budaya Organisasi**

Unsur-unsur yang terkandung dalam budaya organisasi menurut Tika (2008 : 5) dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota perusahaan. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

3. Pimpinan atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi.

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin perusahaan atau kelompok tertentu dalam perusahaan tersebut, pemimpin bisa menciptakan budaya sesuai dengan yang diinginkan dan bisa mencetak pegawai yang seperti apa dari budaya organisasi tersebut.

4. Pedoman mengatasi masalah

Terdapat 2 masalah pokok yang dihadapi oleh perusahaan, yakni masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat teratasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

#### 5. Berbagi nilai

Dalam budaya kerja perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

#### 6. Pewarisan

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota perusahaan perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam perusahaan tersebut.

#### 7. Penyesuaian

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

### 2.2.2.3 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, yang membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat yang kemudian tercermin dalam wujud budaya kerja, berupa perilaku kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik. Paramita (2007:8) Menurut Jones dalam Porwani (2000: 100) indikator dari budaya organisasi meliputi meliputi: 1) komunikasi, 2) kreativitas/inovasi, 3) Imbalan (*reward*), 4) Orientasi pada Pelanggan, 5) Tim Kerja.

Sedangkan indikator Budaya Organisasi menurut Victor Tan dalam Lutfi (2018:35) adalah sebagai berikut :

1. *Initiative individual* (inisiatif perseorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

2. *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko)

Yaitu suatu tingkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif

3. *Control* (pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

4. *Management support* (dukungan manajemen)

Yaitu tingkat di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

5. *Communication pattern* (pola komunikasi)

Yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Berdasarkan dari teori-teori diatas maka disimpulkan indikator Budaya Organisasi adalah *Initiative individual* (inisiatif perseorangan), *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko), *Control* (pengawasan), *Management support* (dukungan manajemen), *Communication pattern* (pola komunikasi).

#### **2.2.2.4 Budaya Organisasi dalam Islam**

Dalam Al-qur'an telah diterapkan bahwa didunia ini terdiri dari berbagai macam budaya dan allah memberikan isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilih mana budaya yang terbaik dalam berorganisasi. Acuan Budaya Organisasi islam adalah Al-quran dan Hadist yang diikat dalam akhlak. Dalam

islam organisasi merupakan suatu kebutuhan interaksi antar manusia dalam sebuah wadah untuk melakukan suatu tujuan yang sama.

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-Hujurat/49:13 yaitu :

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ  
لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَىٰ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

*“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-Hujurat/49:13)

قُلْ ءَامَنَّا بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلَ عَلَيْنَا وَمَا أُنزِلَ عَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ  
وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ وَمَا أُوتِيَ مُوسَىٰ وَعِيسَىٰ وَالنَّبِيُّونَ مِنْ  
رَبِّهِمْ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِّنْهُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ

*“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/3:84)*

Dalam ayat diatas menjelaskan “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 sempurnalah amal dan tercapai kesempurnaan.

Dalam sebuah hadits (HR. Thabrani) diterangkan:

إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

*“Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan "tepat, terarah dan tuntas”. HR. Thabrani.*

Kesimpulannya adalah Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka dalam suatu organisasi yang baik, proses juga dilakukan secara terarah dan teratur atau sempurna.

### **2.2.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.2.3.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Sulistiyani (2003 : 223) berpandangan bahwa Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Hasibuan (2008:34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Cushway (2002 : 98) Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Hal ini senada dengan Mangkunegara (2005 : 67) Kinerja (prestasi kerja ) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Jenis penilaian kerja secara umum dikelompokkan menjadi dua yaitu kinerja keuangan dan kinerja keuangan non-finansial. Seperti yang di kemukakan oleh Horgen et al. (2006:748) bahwa penilaian kinerja meliputi:

1. Penilaian kinerja keuangan yaitu menjabarkan indikasi-indikasi kinerja dalam jumlah uang serta merupakan akhir dari kegiatan dan keputusan manajemen.

2. Penilaian kinerja non-keuangan yaitu lebih menunjukkan kinerja sebagai proses dari aktivitas fisik dan merupakan alat yang utama dalam pengendalian strategi

Penilaian kinerja dalam penelitian ini menggunakan penilaian kinerja non-keuangan. Karna bisa mendukung dari penelitian yang seputar kepemimpinan dan budaya organisasi.

### **2.2.3.2 Faktor-faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2005:102) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

### **2.2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins dalam Lutfi (2018:53-54) indikator dalam mengukur Kinerja Karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu :

### 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 sorang 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.

### 2.2.3.4 Kinerja Karyawan dalam Islam

Agama islam menghendaki umatnya untuk bekerja. Dalam islam, bekerja bukan semata menjadi kebutuhan, namun merupakan suatu kewajiban dan ibadah. Setiap muslim yang berkemampuan wajib hukumnya bekerja dengan sungguh-sungguh akan bertambah martabat dan kemuliaannya ( Rivai, 2009:904).

Menurut Diana (2012:201) seseorang akan dapat membantu sesama apabila dia sudah berkecukupan. Seseorang di katakana berkecukupan apabila memiliki penghasilan yang lebih jika berusaha keras dan baik. Karenanya dalam bekerja harus di sertai dengan etos kerja yang tinggi. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang di berikan kepada allah yang berupa kekuatan dan kemampuan diri untuk bekal hidup yang layak didunia-akhirat. Etos kerja yang tinggi merupakan cerminan diri seorang muslim.

Ayat yang menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat at-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*“Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”. Kata “i’malû” berarti beramallah. Kata ini juga bisa berarti “bekerjalah”(QS. At-Taubah/9:105)*

Pada ayat ini, Allah Swt. memerintahkan rasul-Nya agar mengajarkan umatnya menjadi orang yang gemar bekerja. Pekerjaan apapun yang dilakukan

seseorang, di akhirat akan diperlihatkan kepada rasul-Nya dan kepada orang-orang beriman. Allah Swt. juga akan memberikan balasan atas pekerjaan tersebut.

Allah berfirman dalam Al-Quran surat An-Nahl ayat 93 :

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

يَشَاءُ ۚ وَلِتُسْأَلَنَ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٩٣﴾

*“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.”(QS.An-Nahl/16:93).*

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 2008:210).

### 2.3 Hubungan Antar Variabel

Perkembangan perbankan syariah tidak terlepas dari perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya Sebagaimana Miner dalam Huda (2014:51) mengemukakan bahwa kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja pengusaha dipengaruhi oleh factor budaya kerja, dimana factor tersebut dapat

meningkatkan kinerja sebab dengan terciptanya budaya kerja yang baik, maka akan tercapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja. (Tika, 2008:120).

Beitupun menurut sashkin (2011:135) mengatakan kami menemukan para pemimpin memberikan peluang kepada pengikutnya untuk belajar bahwa mereka dapat bertindak untuk mengontrol hasil, dan telah mengamati sebuah peran baru yang amat penting bagi para pemimpin adalah guru. Berati para pemimpin harus mengajarkan kepada para pengikutnya bahwa tindakan-tindakan mereka bisa memberikan hasil, bahwa para pengikut dapat mengontrol tindakan-tindakan mereka dan hasil-hasilnya. Sehingga kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja dari pegawainya.

Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan menurut Sutiaji (2015), Gita (2016), Ritawati (2013). Kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan . Menurut Purnamasari (2016), Porwani (2016) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **2.4 Kerangka konseptual**

Kerangka konseptual merupakan suatu konsep yang menggambarkan data hubungan seluruh kegiatan penelitian untuk memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan dalam rumusan masalah. Kerangka konseptual digunakan dalam penelitan ini diarahkan pada kajian tentang kinerja yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi di BPR Syariah Artha Pamenang Kediri.

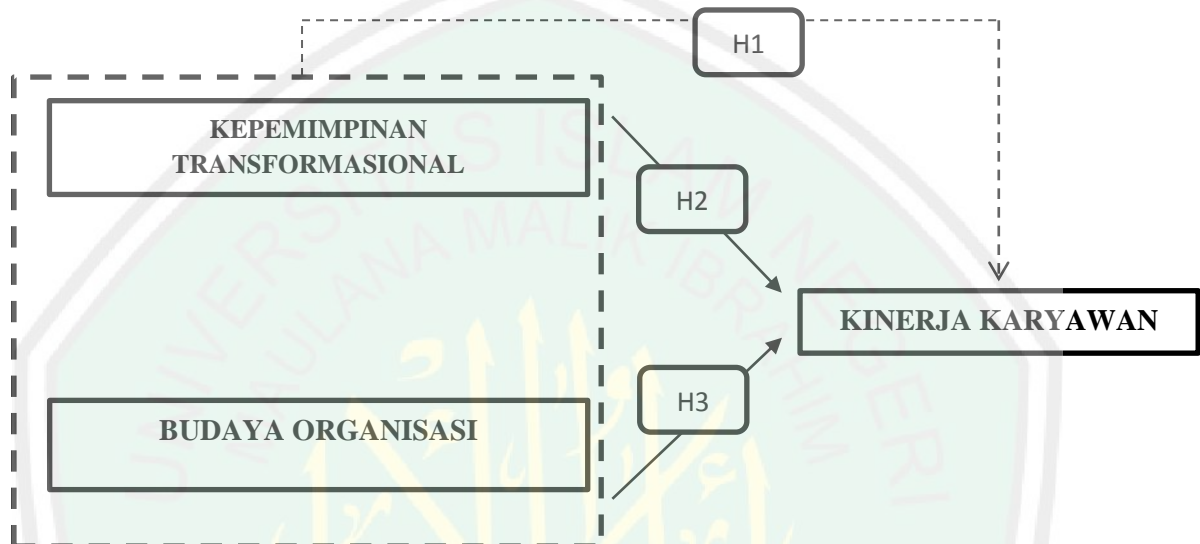
Kinerja dipengaruhi kepemimpinan transformasional. menurut Avolio dan Bass dalam Huda (2014:41) bahwa kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja dan mengembangkan ke potensi maksimal. Kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan kebutuhan bawahan dari tingkatan rendah ke tingkatan yang lebih tinggi, sampai kepada tingkatan mapan dapat menghasilkan kemampuan bawahan untuk memimpin diri sendiri, mengambil tanggung jawab bagi tindakan sendiri dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat, sehingga dapat meningkatkan perbaikan kinerja

Kinerja pengusaha dipengaruhi budaya organisasi. Sesuai dengan konsep salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dalam suatu perusahaan adalah budaya organisasi (Tika,2008, 120). Dimana faktor budaya organisasi sangat erat kaitannya dalam meningkatkan kinerja pengusaha, sebab dengan tercipta budaya organisasi yang baik, maka akan tercapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja pengusaha.

Adapun indikator untuk mengukur setiap variable dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut. kepemimpinan transformasional yang diukur dengan empat dimensi oleh Bass dan Avolio dalam Huda (2014:43-45) yakni *idealized influence* (karisma), *inspirational motivation* (motivasi inspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), *individualized consideration* (konsiderasi individu). Menurut Victor Tan dalam Lutfi (2018:35) Indikator Budaya Organisasi adalah *Initiative individual* (inisiatif perseorangan), *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko), *Control* (pengawasan), *Management support* (dukungan manajemen), *Communication pattern* (pola komunikasi). Sedangkan

untuk kinerja karyawan menurut Robbins dalam Lutfi (2018:53-54) Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektif, kemandirian, komitmen kerja.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**



sumber: diolah peneliti, 2018

Ket : - - - - -> : Simultan

—————> : Parsial

### 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasar kerangka konseptual penelitian dan variabel dalam model analisis serta tujuan penelitian yang diajukan, maka dapatlah dirumuskan hipotesis yang diajukan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Diduga kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri secara simultan.
2. Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri.
3. Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2006), data kuantitatif adalah data berbentuk angka atau data yang diangkakan. Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain data yang diperoleh melalui kuisisioner penelitian yang dibagikan kepada para responden.

Jenis metode penelitian menggunakan survei, yaitu kuesioner yang terstruktur yang diberikan kepada responden dan dirancang untuk mendapatkan informasi yang spesifik dengan pertanyaan ataupun pernyataan Maholtra (2009:196). Penelitian ini menggunakan metode pengolahan data analisis regresi linier berganda dan akan diolah dengan *SPSS statistics 23*.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil lokasi BPR Syariah Artha Pamenang berdomisili di Kabupaten Kediri dengan kantor pusat di Jalan Soekarno Hatta no. 107A, Desa Sukorejo, Kecamatan Ngasem, Kabupaten

Kediri. Pengambilan lokasi penelitian ini di dukung dengan Sudah banyak masyarakat maupun nasbaah BPR Syariah Artha Pamenang Kediri yang memiliki puas ditambah dengan prestasi-prestasi yang dimiliki oleh BPR Syariah Artha Pamenang Kediri yang mendapatkan penghargaan dari infobank yang menyatakan kinerja yang sangat bagus pada tahun 2011 dan menempati nomer 11 besar BPRS 2018 per 2016-2017

### **3.3 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan sesuai dengan kriteria yang di maksud oleh peneliti, yaitu: karyawan tetap, karena diasumsikan memiliki rasa ketertarikan terhadap perusahaan yang lebih tinggi dibandingkan karyawan kontrak ataupun magang . Sampel ini dipilih menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian atau masalah penelitian yang di kembangkan (Ferdinand,2007). Sampel pada penelitian ini yakni seluruh karyawan yang sebanyak 60 karyawan dari 1 kantor pusat dan 8 kantor kas BPR Syariah artha pamenang yang ada di Kediri.

### **3.4 Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Pengertian sampling jenuh atau definisi sampling adalah Teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering digunakan bila jumlah populasi relative kecil, kurang dari 30 orang,

atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Apabila populasi kurang dari 100 orang, maka diambil keseluruhannya, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi (Hasan, 2006:38)

### **3.5 Data dan Jenis Data**

Data merupakan sejumlah informasi yang dapat memberikan gambaran tentang suatu keadaan. Informasi yang diperoleh memberikan keterangan gambaran atau fakta mengenai suatu persoalan dalam bentuk kategori, huruf dan bilangan. Fakta membuktikan bahwa suatu penelitian akan memberikan hasil yang sesuai dengan harapan bila di tunjang dengan data yang reparative.

#### **1. Data Primer**

Merupakan data yang langsung dari responden dalam penelitian ini, yang berasal dari observasi kuisioner pada seluruh karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan terlebih dahulu oleh pihak-pihak selain penelitian. Data sekunder ini digunakan oleh penelitian untuk memberikan gambaran tambahan, gambaran pelengkap ataupun untuk diproses lebih lanjut.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian merupakan metode atau cara yang digunakan untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner.

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan secara tertulis yang akan dijawab oleh responden penelitian, agar peneliti memperoleh data lapangan atau empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup yaitu model pertanyaan dimana pertanyaan tersebut telah tersedia jawaban, sehingga responden hanya memilih dari alternatif jawaban yang sesuai dengan pendapat atau pilihannya. Pertanyaan-pertanyaan tertutup tersebut menerangkan tanggapan responden terhadap variable gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Untuk penskoran yang diberikan responden, ditentukan dalam sebuah table sebagai berikut :

Tabel 3.1

Teknik pengumpulan data

No	Jawaban	Skor
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

sumber: diolah peneliti.,2018

### 3.7 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah suatu definisi yang diberikan padasuatu variabel dengan memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan

atau membenarkan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Sugiyono, 2006).

Pengertian dari variabel -variabel yang diteliti dan akan dilakukan analisis lebih lanjut yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan pada variabel berikut ini:

### 3.7.1 Variabel Bebas (*Independent variabel*)

Variabel yang diduga sebagai sebab dari masalah penelitian tersebut, diantaranya adalah:

a. Kepemimpinan Transformasional (X1) : adalah pemimpin yang bisa menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan apa yang diharapkan dari mereka (Supriyanto, 2012: 696). Meningkatkan kesadaran bawahan dengan memberikan dorongan cita-cita dan nilai moral yang lebih tinggi dengan indikator yang disebut sebagai "the Four I's" (Bass dan Avolio: 1994):

- 1) *idealized influence* (karisma idealis)(X1.1)
- 2) *inspirational motivation* (Inspirasional) (X1.2)
- 3) *intellectual stimulation* (stimulasi Intelektual) (X1.3)
- 4) *individualized consideration*.(perhatian secara individual) (X1.4)

b. Budaya organisasi (X2) : Budaya Organisasi merupakan suatu syistem makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Budaya Organisasi adalah

suatu system nilai yang di peroleh dan di kembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang di gunakan sebagai pedoman berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Robbins (2008:279) :

- 1) *Initiative individual* (inisiatif perseorangan) (X2.1)
- 2) *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko) (X2.2)
- 3) *Control* (pengawasan) (X2.3)
- 4) *Management support* (dukungan manajemen) (X2.4)
- 5) *Communication pattern* (pola komunikasi) (X2.5)

### **3.7.2 Variabel Terikat (*dependent variabel*)**

Kinerja karyawan (Y1) : adalah Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2008:67). Indikator dalam mengukur Kinerja Karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu Robbins, 2006 (dalam Lutfi 2018: 53-54)

- 1) Kualitas kerja (Y1)
- 2) Kuantitas kerja (Y2)
- 3) Ketepatan waktu (Y3)
- 4) Efektif (Y4)
- 5) Kemandirian (Y5)
- 6) Komitmen kerja (Y6)

Tabel 3.2

## Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1 <i>Idealized Influenced</i> (Karisma)	- Dihormati bawahann - Memiliki referent power, sehingga layak ditiru	Bass dan Avolio 1995(Huda 2014:43-45)
	X1.2 <i>Inspirational Motivation</i> (inspirasi)	- Menunjukkan sikap antusiasme dan optimisme kepada bawahan - mengkomunikasikan visi, misi dan menciptakan komitmen yang tinggi	
	X1.3 <i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi intelektual)	- Menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang inovatif dan kreatif - Memberikan kebebasan untuk berani menyampaikan ide dan opininya	
	X1.4 <i>Individualized Consideration</i> (Konsiderasi individual)	- Memberikan perhatian kepada karyawan secara individual	
Budaya Organisasi (X2)	X2.1 <i>Initiative individual</i> (inisiatif perseorangan)	- Tanggung jawab tinggi - Kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu	Victor Tan (Lutfi 2018:35)
	X2.2 <i>Risk tolerance</i> (toleransi terhadap risiko)	- Memberikan dorongan dalam mengambil risiko	
	X2.3 <i>Control</i> (pengawasan)	- Adanya peraturan yang jelas - Pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.	
	X2.4 <i>Management support</i> (dukungan manajemen)	- Komunikasi yang baik - Memberikan bantuan dan dukungan pada bawahannya	
	X2.5 <i>Communication pattern</i> (pola komunikasi)	- Adanya pola komunikasi organisasi yang baik dan jelas.	
Kinerja Karyawan	Y1 Kualitas kerja	- Hasil kerja serta kesempurnaan tugas serta keterampilan dan kemampuan karyawan.	
	Y2	- jumlah yang di hasilkan dinyatakan	

(Y)	Kuantitas kerja	dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan.	Robbins, 2006: 260(dalam Lutfi 2018:53-54)
	Y3 Ketepatan waktu	- Penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan	
	Y4 Efektif	- Penggunaan sumberdaya yang maksimal	
	Y5 Kemandirian	- dapat menjalankan fungsi kerjanya dengan baik	
	Y6 Komitmen kerja	- komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.	

sumber: diolah peneliti.,2018

### 3.8 Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2012: 102), instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Penelitian ini menggunakan penilaian skala *likert*. Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Untuk angket pada penelitian ini yakni mengenai kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan didapati 5 alternatif jawaban yakni Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S) dan yang terakhir Sangat Setuju (SS).

Berikut contohnya

**Tabel 3.3**

**Contoh Angket**

No	Pernyataan	Skor				
		1 (STS)	2 (TS)	3 (N)	4 (S)	5 (SS)
<b>Penampilan</b>						
1	Pimpinan saya menetapkan standar kerja dalam melaksanakan pekerjaan					
2	Pimpinan memberikan contoh kepada saya cara melakukan pekerjaan yang benar					
3	Pimpinan menunjukkan sikap optimisme kepada bawahan					

sumber: diolah peneliti.,2018

### 3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk mendapatkan data yang valid dan reliabel diperlukan instrumen yang valid dan reliabel. Oleh karena itu sebelum instrumen digunakan untuk pengumpulan data terlebih dahulu diujicobakan dengan menggunakan responden karyawan BPR Syariah yang terpilih sebagai sampel penelitian, uji kesahihan (validitas) dalam penelitian hanya menyangkut *Content Validity*.

#### 3.9.1 Uji Validitas

Pengujian validitas tiap butir instrumen tersebut dilakukan dengan teknik uji validitas, yakni, mengkorelasikan skor butir dan skor total. Uji Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur (Singarimbun, 1987) dalam lutfi (2018: 72) dengan kriteria sebagai berikut:

$$r = \frac{N \cdot (\sum xy) - (\sum x) \cdot (\sum y)}{\sqrt{N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{N \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Dimana :

X = Skor Item

Y = Skor Total

XY = Skor Pernyataan

N = Jumlah Responden untuk Diuji Coba

r = korelasi *product moment*

Kriteria penentuan valid tidaknya butir pernyataan-pernyataan, yakni butir dengan membandingkan antara r hitung dengan r table dengan derajat

bebas (n-2). Pengukuran dinyatakan valid jika  $r_{hitung} > r_{table}$  pada  $\alpha = 0,5$ ,  $r_{table}$ , Uji instrument ini dilakukan terhadap 60 responden. Untuk pengambilan keputusan berdasarkan responden - 2 dan nilai  $r_{table}$  pada taraf signifikansi 5% yaitu 0,2144. Artinya, item instrument disebut valid jika lebih besar dari 0,2144.

### 3.9.2 Uji Reliabilitas

Suatu angket (pertanyaan) dikatakan reliabel (andal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Santoso, 2001: 270) Dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach*, digunakan rumus reliabilitas sebagai berikut: (Arikunto, 2006 : 171):

$$r_n = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum a_b^a}{a_t^2} \right)$$

Dimana:

$r$  = reliabilitas anstrumen

$K$  = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$a_b^a$  = jumlah varians butir

$a_t^2$  = varians total

Kriteria pengambilan keputusan untuk menentukan reliabel atau tidak suatu instrument, menurut Arikunto (2006:178):

- 1) Bila *Alpha Cronbach*  $> 0,6$ , instrument dapat dikatakan reliabel.
- 2) Bila *Alpha Cronbach*  $< 0,6$ , instrument dapat dikatakan tidak reliabel.

### 3.10 Analisis Data

Analisa data merupakan sebuah upaya untuk mengolah data menjadi informasi, sehingga karakteristik atau sifat-sifat data tersebut dapat dengan mudah dipahami dan bermanfaat untuk menjawab masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan penelitian. Oleh karena itu, analisis data disini berfungsi untuk memberikan arti, makna, dan nilai yang terkandung dalam data itu (M.Kasiram dalam Nur, 2015).

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi baik tunggal maupun berganda. Teknik analisis regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional maupun kausal serta variabel independen dengan variabel dependen (Sugiyono, 2004:204). Penelitian ini menggunakan dua metode penelitian yaitu deskriptif dan inferensial.

Pada penelitian ini menggunakan statistik inferensi dengan metode analisis regresi. Metode analisis regresi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis pada penelitian ini dibantu dengan aplikasi program SPSS 23 yang sering digunakan para peneliti untuk jenis penelitian kuantitatif

Adapun data yang dikumpulkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 3.10.1 Uji Asumsi klasik

Uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastitas dan uji Auto korelasi. Ke-empat asumsi klasik yang dianalisis dilakukan dengan program SPSS 23.

#### 3.10.1.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah suatu data yang digunakan untuk kegiatan penelitian memiliki distribusi yang normal atau tidak. Terdapat beberapa metode untuk menguji normalitas data, antara lain: Grafik, *Kolmogorov-Smirnov*, Uji *Chi-kuadrat*, *Shapiro Wilk*, Uji *Liliefors*. Alat uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode grafik. Uji normalitas dengan menggunakan metode grafik ini adalah dengan memperhatikan penyebaran data pada sumber diagonal pada grafik *Norn P-P Plot of regression standardized residual* (Priyono, 2015:36). Data dinyatakan normal apabila sebaran titik-titik berada sekitar garis dan mengikuti garis diagonal, maka nilai residual tersebut telah normal.

#### 3.10.1.2 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas digunakan untuk mengetahui adanya hubungan antara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dalam model regresi. Terjadi atau tidaknya multikolinearitas yaitu dengan melihat *tolerance* atau *VIF (Variance Inflation Factor)*. Semakin tinggi *VIP*

dan semakin kecil nilai *tolerance* mengindikasikan bahwa multikolinearitas diantara variabel semakin tinggi. Apabila nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dari masing-masing variabel tidak melebihi 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1 maka model tersebut tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen (Ghozali, 2011:108). Adapun multikolinearitas dapat dilakukan dengan rumus:

$$VIF = \frac{1}{\text{Tolerance Value}}$$

#### **3.10.1.3 Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2011:139). Uji statistik yang digunakan untuk mengetahui apakah terjadi heteroskedastisitas yaitu dengan menggunakan uji scatterplot. Indikasi terjadinya heteroskedastisitas yaitu terdapat titik-titik yang membentuk pola tertentu/teratur. Sebaliknya, ketika titik-titik tidak membentuk pola tertentu maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### **3.10.1.4 Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi merupakan adanya korelasi di antara anggota observasi yang diurut menurut waktu atau ruang. Jika ada korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Konsekuensi yang dihadapi bila terjadi masalah autokorelasi adalah estimator kuadrat

terkecil masih linear dan tak bias, tapi estimator tersebut tidak efisien, artinya tidak memiliki varians minimum bila dibandingkan dengan prosedur yang mempertimbangkan otokorelasi atau kuadrat terkecil biasa yang umum bukanlah estimator tak bias linear terbaik (Priyono, 2015:69). Durbin Watson Test merupakan rasio jumlah selisih kuadrat dalam residu berurutan terhadap jumlah residu kuadrat .

### 3.10.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, analisis regresi berganda digunakan untuk menguji apakah variabel-variabel kepemimpinan Transformasional (X1), budaya organisasi (X2), mempengaruhi kinerja karyawan (Y). Model persamaan regresi berganda yang digunakan untuk menguji hipotesis sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Keterangan :

Y = Kinerja

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Transformasional

X<sub>2</sub> = Budaya organisasi

β<sub>0</sub> = Konstanta

β<sub>1-2</sub> = Koefisien Regresi

### 3.10.3 Koefisien determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Semakin nilai  $R^2$  mendekati satu, maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai  $R^2$  semakin kecil, maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen sangat terbatas.

### 3.10.4 Uji Hipotesis

#### 3.10.4.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji ini merupakan model yang menunjukkan apakah model regresi fit untuk diolah lebih lanjut. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

1) Merumuskan Hipotesis

$H_0$  : kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_a$  : kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2) Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan  $\alpha = 5\%$  (0.05). Signifikansi 5% atau 0,05 adalah ukuran standar yang sering digunakan dalam penelitian.

3) Menentukan F hitung

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 38,401

4) Menentukan F tabel

Dengan menggunakan tingkat signifikansi 95%,  $\alpha = 5\%$ ,  $df_1 = k - 1 = 3 - 1 = 2$ ,  $df_2 = 60 - 3 = 57$  (n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel), hasil diperoleh untuk  $F_{tabel}$  sebesar 3.16.

5) Menentukan nilai signifikansi

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai Sig sebesar 0.000.

6) Kriteria pengujian

Dalam penelitian ini menggunakan dua kriteria pengujian, yaitu:

Jika nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya koefisien regresi signifikan.

Jika nilai  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya koefisien regresi tidak signifikan.

#### 3.10.4.2 Uji Signifikasi Parsial (Uji T)

Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara individual dalam menerangkan

variabel dependen (Ghozali, 2007). Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ( $\alpha=5\%$ ).

Hipotesis:

$H_0$  = Variabel Independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Variabel Dependen.

$H_a$  = Variabel Independen berpengaruh secara signifikan terhadap Variabel Dependen.

Dasar pengambilan keputusan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  sebagai berikut:

Jika nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya koefisien regresi signifikan.

Jika nilai  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya koefisien regresi tidak signifikan.

Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi  $t > 0,05$  maka hipotesis ditolak. ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

2. Jika nilai signifikansi  $t \leq 0,05$  maka hipotesis diterima. ini berarti secara parsial variabel Independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.



## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan**

Tujuan BPR Syariah Artha Pamenang adalah “menjalankan kegiatan usaha perbankan sesuai prinsip syariah, menjaga kepercayaan masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan khususnya wilayah Kediri”.

BPR Syariah Artha Pamenang berdomisili di Kabupaten Kediri dengan kantor pusat di Jalan Soekarno Hatta no. 107A, Desa Sukorejo, Kecamatan Ngasem, Kabupaten Kediri dan telah beroperasi sejak 23 Maret 2010.

Hingga tahun 2015 BPR Syariah Artha Pamenang telah memiliki 8 Kantor Kas yaitu di Kecamatan Pare, Kabupaten Kediri yang beroperasi sejak Juli 2010, di Desa Ngringging, Kecamatan tarokan, Kabupaten Kediri yang beroperasi sejak Juni 2011, Kantor Kas Sambu, Kecamatan Ringinreji, Kabupaten Kediri yang beroperasi sejak Juli 2012, Kantor Kas Gurah, Kecamatan Gurah, Kabupaten Kediri yang beroperasi sejak Desember 2013, kantor Kas Ngadiluwih, Kecamatan Ngadiluwih, Kabupaten Kediri yang beroperasi sejak Mei 2015, dan Kantor Kas Bogo, Kecamatan Plemahan, Kabupaten Kediri yang beroperasi sejak November 2016, kantor kas wates kabupaten Kediri dan terakhir adalah kantor kas

kandangan, kecamatan kandangan kabupaten Kediri yang beroperasi sejak 2018.

#### **4.1.1.1 Sejarah BPR Syariah Artha Pamenang**

PT. Bank pembiayaan rakyat syariah artha pamenang berdiri pada tanggal 23 maret 2010, berdasarkan akta nomor 162, tanggal 29 oktober 2009 yang dibuat oleh notaris paulus bingadipura, sh, notaris di wilayah kediri, dan telah mendapatkan persetujuan dari menteri hukum dan hak asasi manusia republik indonesia, sesuai surat keputusan nomor AHU-57676.01.01 Tahun 2009 tanggal 25 Nopember 2009. BPRS ini merupakan BPR Syariah pertama yang dimiliki oleh Group Artha Pamenang setelah 3 BPR konvensional yang telah beroperasi lebih dari 20 tahun.

Berdirinya BPR Syariah ini berawal dari keinginan para pendiri yang disambut dengan sangat baik oleh pemegang saham untuk turut serta dalam program pemberdayaan dan pengembangan ekonomi berbasis syariah islam di wilayah Kediri.

Seperti diketahui, perkembangan bank syariah, terutama yang berbentuk bank pembiayaan rakyat syariah jauh tertinggal di banding dengan bank konvensional, oleh karena itu, dalam proses pendiriannya BPR Syariah Artha Pamenang banyak mendapat dukungan, baik dari Pemegang Saham maupun Bank Indonesia, dimana nantinya BPR Syariah Artha Pengelola berharap juga akan mendapat dukungan dan peran serta dari masyarakat sekitar wilayah Kediri.

Sejak didirikan pada pertengahan semester 1 tahun 2010, BPR Syariah Artha Pamenang bertekad untuk membentuk tim manajemen yang professional dan handal, serta bekerja berdasarkan prinsip-prinsip good corporate governance, pengawasan dan kepatuhan yang sesuai dengan standar yang di tetapkan dalam pengelolaan perbankan yang sehat.

BPR Syariah Artha Pamenang didukung oleh pemegang saham, pengurus dan pengelola yang cukup professional dalam pengelolaan suatu bisnis serta dibantu oleh tenaga kerja, yang insyaalla amanah, professional dibidangnya serta memiliki komitmen yang tinggi untuk terus berusaha dan berkembang kearah yang lebih baik. Saat ini dalam operasional sehari-hari, BPR Syariah Artha Pamenang dipimpin oleh Direksi yang terdiri dari seorang Direktur Utama dan seorang Direktur. Dalam pelaksanaan operasional tersebut, Direksi senantiasa mendapat arahan dan dukungan dari Dewa Komisaris dan Dewan Pengawas Syariah.

#### **4.1.1.2 Logo BPR Syariah Artha Pamenang**

Penjelasan :

- 1) Warna hijau melambangkan keislaman dimana warna hijau ini menjadi warna favorit Nabi Muhammad S.A.W
- 2) Bunga tembakau, melambangkan bahwa sebagian besar pemilik atau pemegang saham BPRS Artha pamenang berasal dari gudang

Garam yang nota bene adalah pabrik rokok yang identic dengan tembakau.

- 3) Lima mahkota bunga melambangkan ada lima pemilik dari BPRS Artha Pamenang.

#### **4.1.1.3 Visi, Misi dan Motto**

- 1) Visi : Menjadi Mitra Sejati dalam Pengembangan Ekonomi Umat
- 2) Misi : Ikut Serta Membangun BAngsa Melalui Pengembangan Ekonomi Syariah
- 3) Motto : Dengan Syariah Hidup Lebih Barokah

#### **4.1.1.4 Aspek-aspek Perusahaan**

##### **1. Aspek Harga**

Pada Aspek harga, BPR Syariah Artha Pamenang Kediri tidak menggunakan system bunga dimana yang biasa terdapat pada bank konvensional. Tetapi pada system bunga di BPR Syariah Artha Pamenang Kediri menganut system syariah islam, yaitu system jual beli. Didalam margin tersebut terdapat margin (Bank memperoleh margin). Keuntungan bank didapat dari margin tersebut. Dimana keuntungan yang didapatkan telah disepakati oleh bank dan nasabah

##### **2. Aspek Promosi**

Dalam hal ini media atau kegiatan oromosi yang dilakukan oleh BPR Syariah Artha Pamenang Kediri adalah melalui brosur-brosur dan door to door.

### **3. Aspek Tempat atau Saluran Distribusi**

Tempat atau lokasipusat pemasaran BPR Syariah Artha Pamenang Kediri beralamatkan dijalan Soekarno Hatta No. 107A Tepus, Kediri, Jawa Timur, nomor telepon (0354) 694123, faks (0354) 673399. Saluran distribusi yang dipergunakan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri adalah melalui pembiayaan atau pinjaman yang diberikan kepada masyarkat dan langsung kepada sasaran yang dituju.

### **4. Aspek Proses**

Proses pembiayaan dalam BPR Syariah Artha Pamenang Kediri cepat, persyaratan yang diajukan mudah yaitu seperti mengisi formulir pengajuan pembiayaan, fotokopi KTP kartu susunan keluarga dan surat nikah dan jaminan yang akan dipakai dalam pengajuan pembiayaan dan bisa nego untuk margin (keuntungan).

### **5. Aspek Orang**

Seluruh karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri memiliki wawasan tentang perbankan syariah dan kemampuan yang memadai terhadap produk perbankan syariah yang ditawarkan kepada nasabah, sehingga dapat memberikan penjelasan kepada nasabah secara terperinci dan disamping itu karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri juga berperan penting dalam membina hubungan dengan nasabah atau para konsumen seperti penawaran

produk hingga proses menangani keluhan pelanggan perbankan syariah yang efektif dan efisien, hal itu agar untuk meningkatkan kepuasan para nasabah dan selain itu tentunya juga bisa diterima dengan baik oleh nasabah perbankan syariah.

## **6. Aspek Bukti Fisik**

Meskipun BPR Syariah Artha Pamenang Syariah Kediri berdiri pada tanggal 23 Maret 2010 tergolong masih muda, namun sudah banyak prestasi yang dimiliki oleh BPR Syariah Artha Pamenang Kediri yang mendapatkan penghargaan dari infobank yang menyatakan kinerja yang sangat bagus pada tahun 2011 dan menempati nomer 11 besar BPRS 2018 per 2016-2017 Beberapa faktor inilah yang membuat peneliti mengambil lokasi BPR Syariah Artha Pamenang Kediri sebagai obyek penelitian.

### **4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden**

Deskripsi karakteristik responden terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa bekerja yang dijelaskan sebagai berikut.

#### **4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.**

Responden Berdasarkan Jenis kelamin dalam penelitian ini meliputi laki-laki dan perempuan dengan tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

	Frekuensi	Jumlah Persen
Laki-laki	35	58.3%
Perempuan	25	41.7%
Total	60	100%

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, frekuensi masing-masing responden untuk laki-laki sebanyak 35 orang atau 58.3% untuk responden wanita sebanyak 25 orang atau 41.7%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 58.3%.

#### 4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Responden Berdasarkan usia meliputi 16-25 tahun, 26-35 tahun, 36-45 tahun, 46-55 tahun dalam penelitian ini dengan tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Usia**

	Frekuensi	Jumlah Persen
16-25 Th	15	25%
26-35 Th	36	63.3%
36-45 Th	9	11.7%
Total	60	100%

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, frekuensi masing-masing responden dalam penelitian ini berusia 16-25 tahun sebanyak 15 orang atau 25%, berusia 26-35 tahun sebanyak 36 orang atau 63.3%, berusia 36-45 tahun sebanyak 9 orang atau 11.7%, dengan demikian bahwa responden dalam penelitian sebagian besar adalah usia 26-35 tahun atau 63.3%.

#### 4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Responden Berdasarkan jenjang pendidikan meliputi Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA), sarjana (S1)/ diploma, dengan tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

	Frekuensi	Jumlah Persen
SMP	0	0%
SMA	40	66.7%
S1/Diploma	20	33.3%
Total	60	100%

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, frekuensi masing-masing responden untuk jenjang pendidikan Sekolah Menengah Pertama sebanyak 0 orang atau 0%, responden untuk tingkat Sekolah Menengah Atas sebanyak 40 orang atau 66.7%, responden untuk tingkat Sarjana/ Diploma sebanyak 20 orang atau 33.3%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden berjenjang pendidikan Sekolah Menengah Atas sebesar 66.7%.

#### 4.1.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Responden Berdasarkan masa kerja meliputi kurang dari 2 tahun, 2-5 tahun, 5-10 tahun, lebih dari 10 tahun dengan tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Responden Berdasarkan Masa Kerja**

	Frekuensi	Jumlah Persen
<2 Th	17	28.3%
>2-5 Th	21	35 %
5-10 Th	22	36.7 %
>10 Th	0	0%
Total	60	100%

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, frekuensi masing-masing responden dengan masa kerja kurang dari 2 tahun sebanyak 17 orang atau 28.3, 2-5 tahun sebanyak 21 orang atau 35%, 5-10 tahun 22 orang atau 36.7%, lebih dari 10 tahun sebanyak 0 orang atau 0%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden masa kerjanya 5-10 Th sebesar 36.7%. tidak adanya masa kerja di atas 10 tahun dikarenakan BPRS Artha Pamenang Kediri baru berdiri selama 8 tahun.

#### 4.1.3 Hasil Analisis Deskriptif

Deskripsi terhadap data dalam penelitian ini dilakukan untuk memberi gambaran umum tanggapan responden tentang Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Kinerja Karyawan (Y).

##### 4.1.3.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Kepemimpinan Transformasional pada penelitian diukur melalui tanggapan 60 responden disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 4.5**  
**Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Variabel**  
**Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Item	Tanggapan Responden										Mean
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Pimpinan saya menetapkan standar kerja dalam melaksanakan pekerjaan	19	32%	37	62%	4	7%	0	0%	0	0%	4,25
Pimpinan memberikan contoh kepada saya cara melakukan pekerjaan yang benar	14	23%	41	68%	5	8%	0	0%	0	0%	4,15
Pimpinan menunjukkan sikap optimisme kepada bawahan	16	27%	40	67%	4	7%	0	0%	0	0%	4,2
Pimpinan menekankan pentingnya komitmen kepada saya dalam mencapai visi misi perusahaan	16	27%	37	62%	7	12%	0	0%	0	0%	4,15
Pimpinan selalu mengajak saya untuk berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal	15	25%	41	68%	4	7%	0	0%	0	0%	4,18
Pimpinan memberikan kebebasan untuk menyampaikan opini	16	27%	15	25%	29	48%	0	0%	0	0%	4,07
Pimpinan memberikan perhatian disaat saya sedang mendapatkan masalah	13	22%	26	43%	20	33%	0	0%	1	2%	3,83
<b>Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>											4,12

Sumber: Data diolah, 2018

Tanggapan responden terhadap kepemimpinan transformasional (X1).

Berdasar tabel 4.5 dapat diketahui bahwa variabel Kepemimpinan transformasional memiliki mean sebesar 4,12, berarti bahwa tanggapan responden terhadap variabel Kepemimpinan transformasional adalah setuju, variabel Kepemimpinan transformasional ini meliputi item-item:

- a) Pimpinan menetapkan standar kerja dalam melaksanakan pekerjaan memperoleh mean skor sebesar 4,25 hal ini bermakna bahwa setuju pimpinan menetapkan standar kerja dalam melaksanakan pekerjaan. Adapun penyebaran responden 32% menyatakan sangat setuju; 62% menyatakan setuju; 7% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.
- b) Pimpinan memberikan contoh cara melakukan pekerjaan yang benar memperoleh mean skor sebesar 4,15 hal ini bermakna bahwa setuju pimpinan memberikan contoh cara melakukan pekerjaan yang benar. Adapun penyebaran responden 23% menyatakan sangat setuju; 68% menyatakan setuju; 8% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.

- c) Pimpinan menunjukkan sikap optimisme kepada bawahan memperoleh mean skor sebesar 4,2 hal ini bermakna bahwa setuju pimpinan menunjukkan sikap optimisme kepada bawahan. Adapun penyebaran responden 27% menyatakan sangat setuju; 67% menyatakan setuju; 7% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.
- d) Pimpinan menekankan pentingnya komitmen dalam mencapai visi misi perusahaan memperoleh mean skor sebesar 4,15, hal ini bermakna bahwa setuju pimpinan menekankan pentingnya komitmen dalam mencapai visi misi perusahaan. Adapun penyebaran responden 27% menyatakan sangat setuju; 62% menyatakan setuju; 12% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.
- e) Pimpinan selalu mengajak untuk berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal memperoleh mean skor sebesar 4,18, hal ini bermakna bahwa setuju pimpinan selalu mengajak untuk berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal. Adapun penyebaran responden 25% menyatakan sangat setuju; 68% menyatakan setuju;

7% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.

f) Pimpinan memberikan kebebasan untuk menyampaikan opini memperoleh mean skor sebesar 4,07, hal ini bermakna bahwa setuju pimpinan memberikan kebebasan untuk menyampaikan opini. Adapun penyebaran responden 27% menyatakan sangat setuju; 25% menyatakan setuju; 48% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.

g) Pimpinan memberikan perhatian disaat karyawan sedang mendapatkan masalah memperoleh mean skor sebesar 3,83, hal ini bermakna bahwa setuju Pimpinan memberikan perhatian disaat karyawan sedang mendapatkan masalah. Adapun penyebaran responden 22% menyatakan sangat setuju; 43% menyatakan setuju; 33% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 2% menyatakan sangat tidak setuju.

Berdasar ketujuh item menunjukkan bahwa pimpinan menetapkan standar kerja dalam melaksanakan pekerjaan, Pimpinan memberikan contoh cara melakukan pekerjaan yang benar, Pimpinan menunjukkan sikap optimisme kepada bawahan, Pimpinan menekankan pentingnya komitmen dalam

mencapai visi misi perusahaan, Pimpinan selalu mengajak untuk berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal, Pimpinan memberikan kebebasan untuk menyampaikan opini, Pimpinan memberikan perhatian disaat karyawan sedang mendapatkan masalah memberikan kontribusi terhadap variabel kepemimpinan transformasional

Berdasar tabel 4.5 dapat diketahui juga bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) memiliki mean sebesar 4,12, berarti bahwa tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional adalah setuju, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dibentuk oleh pimpinan menetapkan standar kerja dalam melaksanakan pekerjaan, pimpinan memberikan contoh cara melakukan pekerjaan yang benar, pimpinan menunjukkan sikap optimisme kepada bawahan, pimpinan menekankan pentingnya komitmen dalam mencapai visi misi perusahaan, pimpinan selalu mengajak untuk berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal, pimpinan memberikan kebebasan untuk menyampaikan opini, pimpinan memberikan perhatian disaat karyawan sedang mendapatkan masalah.

#### 4.1.3.2 Variabel Budaya Organisasi (X2)

Budaya Organisasi pada penelitian diukur melalui tanggapan 60 responden disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Variabel**  
**Budaya Organisasi (X2)**

Item	Tanggapan Responden										Mean
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh	22	37%	38	63%	0	0%	0	0%	0	0%	4,37
Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan	21	35%	34	57%	5	8%	0	0%	0	0%	4,27
Saya sering harus berhadapan dengan resiko dalam upaya menyelesaikan tugas pekerjaan	15	25%	29	48%	15	25%	1	2%	0	0%	3,97
Perusahaan ini memiliki peraturan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah	16	27%	28	47%	12	20%	4	7%	-	0%	3,93
Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan	16	27%	38	63%	6	10%	0	0%	0	0%	4,17
Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja	14	23%	37	62%	8	13%	1	2%	0	0%	4,07
Saya diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif	9	15%	40	67%	11	18%	0	0%	0	0%	3,97

dalam mengerjakan tugas pekerjaan												
Di dalam perusahaan tempat saya bekerja, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan	18	30%	37	62%	5	8%	0	0%	0	0%	4,22	
<b>Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)</b>											4,12	

Sumber: Data diolah, 2018

Tanggapan responden terhadap Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>).

Berdasar tabel 4.6 dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki mean sebesar 4,12, berarti bahwa tanggapan responden terhadap variabel Budaya Organisasi adalah setuju, variabel Budaya Organisasi ini meliputi item-item:

- a) Karyawan berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh memperoleh mean skor sebesar 4,37 hal ini bermakna bahwa setuju karyawan berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Adapun penyebaran responden 37% menyatakan sangat setuju; 63% menyatakan setuju; 0% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.
- b) Karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang dijalani karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan memperoleh mean skor sebesar 4,27 hal ini bermakna

bahwa setuju Karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang dijalani karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan. Adapun penyebaran responden 35% menyatakan sangat setuju; 57% menyatakan setuju; 8% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.

c) Karyawan sering harus berhadapan dengan resiko dalam upaya menyelesaikan tugas pekerjaan memperoleh mean skor sebesar 3,97 hal ini bermakna bahwa setuju karyawan sering harus berhadapan dengan resiko dalam upaya menyelesaikan tugas pekerjaan. Adapun penyebaran responden 25% menyatakan sangat setuju; 48% menyatakan setuju; 25% menyatakan netral; 2% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.

d) Perusahaan memiliki peraturan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah memperoleh mean skor sebesar 3,93, hal ini bermakna bahwa setuju Perusahaan memiliki peraturan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah. Adapun penyebaran responden 27% menyatakan sangat setuju; 47% menyatakan setuju; 20%

menyatakan netral; 7% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.

- e) Dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan memperoleh mean skor sebesar 4,17, hal ini bermakna bahwa setuju Dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan. Adapun penyebaran responden 27% menyatakan sangat setuju; 63% menyatakan setuju; 10% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.
- f) Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja memperoleh mean skor sebesar 4,07, hal ini bermakna bahwa setuju Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja. Adapun penyebaran responden 23% menyatakan sangat setuju; 62% menyatakan setuju; 13% menyatakan netral; 2% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.
- g) Karyawan diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan memperoleh mean skor sebesar 3,97, hal ini bermakna bahwa setuju karyawan diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif

dalam mengerjakan tugas pekerjaan. Adapun penyebaran responden 15% menyatakan sangat setuju; 67% menyatakan setuju; 18% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.

h) Di dalam perusahaan tempat bekerja, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan memperoleh mean skor sebesar 4,22, hal ini bermakna bahwa setuju di dalam perusahaan tempat bekerja, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan. Adapun penyebaran responden 30% menyatakan sangat setuju; 62% menyatakan setuju; 8% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.

Berdasar kedelapan item menunjukkan bahwa karyawan berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang dijalani karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan sering harus berhadapan dengan resiko dalam upaya menyelesaikan tugas pekerjaan, perusahaan memiliki peraturan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah, karyawan selalu melakukan pekerjaan, sesuai

dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan, para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja, karyawan diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan, pekerjaan diselesaikan karyawan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan memberikan kontribusi terhadap variabel budaya organisasi

Berdasar tabel 4.6 dapat diketahui juga bahwa variabel budaya organisasi (X<sub>2</sub>) memiliki mean sebesar 4,12, berarti bahwa tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi adalah setuju, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dibentuk oleh karyawan berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang dijalani karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan sering harus berhadapan dengan resiko dalam upaya menyelesaikan tugas pekerjaan, perusahaan memiliki peraturan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah, karyawan selalu melakukan pekerjaan, sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan, para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja, karyawan diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan, pekerjaan diselesaikan karyawan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan.

Berdasar kedelapan item variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa karyawan berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang dijalani karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan karyawan selalu melakukan pekerjaan, pekerjaan diselesaikan karyawan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan serta sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan memberikan kontribusi utama pada variabel kinerja karyawan disusul karyawan sering harus berhadapan dengan resiko dalam upaya menyelesaikan tugas pekerjaan, karyawan diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan, dan perusahaan memiliki peraturan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah berkontribusi paling rendah.

#### **4.1.3.3 Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja Karyawan pada penelitian diukur melalui tanggapan 60 responden disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Variabel**  
**Kinerja Karyawan (Y)**

Item	Tanggapan Responden										Mean
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang sedikit	7	12%	30	50%	22	37%	0	0%	1	2%	3,70
Saya melakukan cara baru yang lebih cepat untuk menyelesaikan pekerjaan	8	13%	28	47%	24	40%	0	0%	0	0%	3,73
Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	9	15%	38	63%	13	22%	0	0%	0	0%	3,93
Perusahaan memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal	7	12%	37	62%	15	25%	1	2%	0	0%	3,83
Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan	18	30%	35	58%	7	12%	0	0%	0	0%	4,18
Saya merasa bersalah ketika saya tidak bisa menyelesaikan masalah	21	35%	33	55%	6	10%	0	0%	0	0%	4,25
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>											3,94

Sumber: Data diolah, 2018

Tanggapan responden terhadap kinerja karyawan (Y).

Berdasar tabel 4.7 dapat diketahui bahwa variabel kinerja karyawan memiliki mean sebesar 3,94, berarti bahwa tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan adalah setuju, variabel kinerja karyawan ini meliputi item-item:

- a) Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang sedikit memperoleh mean skor sebesar 3,70 hal ini bermakna bahwa setuju karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang sedikit. Adapun penyebaran responden 12% menyatakan sangat setuju; 50% menyatakan setuju; 37% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 2% menyatakan sangat tidak setuju.
- b) Karyawan melakukan cara baru yang lebih cepat untuk menyelesaikan pekerjaan memperoleh mean skor sebesar 3,73 hal ini bermakna bahwa setuju karyawan melakukan cara baru yang lebih cepat untuk menyelesaikan pekerjaan. Adapun penyebaran responden 13% menyatakan sangat setuju; 47% menyatakan setuju; 40% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.
- c) Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu memperoleh mean skor sebesar 3,93 hal ini bermakna bahwa setuju karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Adapun penyebaran responden 15% menyatakan sangat setuju; 63% menyatakan setuju; 22% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.

- d) Perusahaan memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal memperoleh mean skor sebesar 3,83, hal ini bermakna bahwa setuju perusahaan memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal. Adapun penyebaran responden 12% menyatakan sangat setuju; 62% menyatakan setuju; 2% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.
- e) Karyawan terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan memperoleh mean skor sebesar 4,18, hal ini bermakna bahwa setuju karyawan terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Adapun penyebaran responden 30% menyatakan sangat setuju; 58% menyatakan setuju; 12% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.
- f) Karyawan merasa bersalah ketika tidak bisa menyelesaikan masalah memperoleh mean skor sebesar 4,25, hal ini bermakna bahwa setuju karyawan merasa bersalah ketika tidak bisa menyelesaikan masalah. Adapun penyebaran responden 35% menyatakan sangat

setuju; 55% menyatakan setuju; 10% menyatakan netral; 0% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju.

Berdasar keenam item menunjukkan bahwa karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang sedikit, karyawan melakukan cara baru yang lebih cepat untuk menyelesaikan pekerjaan, karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, perusahaan memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal, karyawan terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan merasa bersalah ketika tidak bisa menyelesaikan masalah memberikan kontribusi terhadap variabel kinerja karyawan.

Berdasar keenam item variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa karyawan merasa bersalah ketika tidak bisa menyelesaikan masalah memberikan kontribusi utama pada variabel kinerja karyawan disusul karyawan terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan dan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang sedikit berkontribusi paling rendah.

#### 4.1.4 Uji Instrumen Data

Syarat penting yang berlaku pada kesahihan sebuah instrumen yaitu haruslah valid dan reliabel. Menurut Arikunto (*dalam* Supriyanto dan Maharani, 2013:47) menjelaskan bahwa instrumen yang baik harus memenuhi dua syarat penting yaitu valid dan reliable. Untuk menyatakan baik tidaknya instrument, maka perlu diadakan pengujian validitas dan reliabilitas.

##### 4.1.4.1 Uji Validitas

Suatu instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud (Supriyanto dan Maharani, 2013:184). Uji validitas instrument dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kesahihan atau validitas sebuah instrument. Sebuah item pertanyaan, dikatakan memiliki validitas tinggi jika memiliki korelasi tinggi terhadap skor total item. Dua syarat yang harus dipenuhi agar sebuah item dikatakan sah atau valid, yaitu Korelasi dari item-item angket haruslah kuat dan peluang kesalahannya tidak terlalu besar (maksimal 5%) dan Korelasi harus memiliki nilai atau arah yang positif. Arah positif itu berarti bahwa  $r_{bt}$  (nilai korelasi yang akan digunakan untuk mengukur validitas harus lebih besar dari  $r_{table}$ )

Uji instrument ini dilakukan terhadap 60 responden. Untuk pengambilan keputusan berdasarkan responden dan nilai  $r_{table}$  pada taraf signifikansi 5% yaitu 0,2144. Artinya, item instrument disebut valid jika lebih besar dari 0,2144.

Pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), variabel Budaya Organisasi (X2), dan variabel Kinerja Karyawan (Y), semua item pertanyaan mempunyai nilai total lebih dari taraf signifikan sehingga semua variabel valid dan dapat dijadikan alat ukur untuk menunjukkan sejauh mana data penelitian yang terkumpul, maka dapat dilihat hasilnya sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian**

Variabel	Item	Nilai		Keterangan
		<i>Corrected Total Correlation</i>	<i>Item-r tabel</i>	
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,633	0,2144	Valid
	X1.2	0,682	0,2144	Valid
	X1.3	0,759	0,2144	Valid
	X1.4	0,735	0,2144	Valid
	X1.5	0,730	0,2144	Valid
	X1.6	0,715	0,2144	Valid
	X1.7	0,691	0,2144	Valid
Budaya Organisasi (X2)	X2.1	0,635	0,2144	Valid
	X2.2	0,649	0,2144	Valid
	X2.3	0,641	0,2144	Valid
	X2.4	0,776	0,2144	Valid
	X2.5	0,685	0,2144	Valid
	X2.6	0,629	0,2144	Valid
	X2.7	0,819	0,2144	Valid
	X2.8	0,631	0,2144	Valid
Kierja Karyawan (Y)	Y1	0,706	0,2144	Valid
	Y2	0,687	0,2144	Valid
	Y3	0,694	0,2144	Valid
	Y4	0,552	0,2144	Valid

	Y5	0,806	0,2144	Valid
	Y6	0,515	0,2144	Valid

Sumber: Data diolah, 2018

Dari tabel 4.8 di atas terlihat bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid karena *Corrected Item-Total Correlation* lebih dari 0,2144.

#### 4.1.4.2 Uji Reliabilitas

Syarat data *reliable* adalah nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6. Hasil Uji reliabilitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Standar Nilai	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,827	0,6	Reliabel
Budaya Organisasi(X2)	0,831	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,740	0,6	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.9 di atas terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel adalah  $> 0,6$  dengan demikian hasil penelitian tersebut *reliable*.

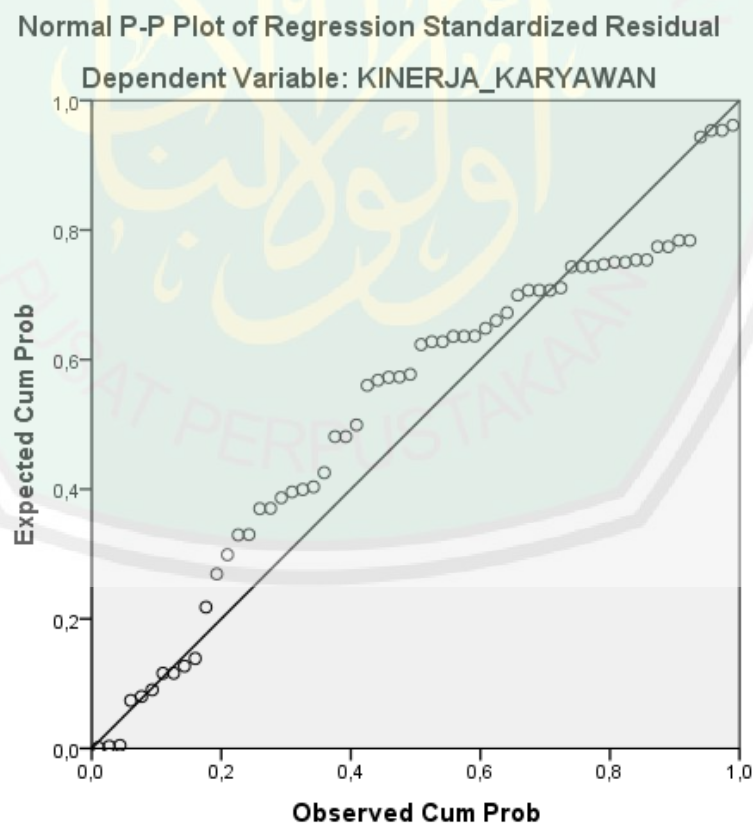
## 4.1.5 Uji Asumsi Klasik

### 4.1.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dijelaskan pada gambar yang menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di antara garis diagonal dan mengikuti arah garis tersebut. Hal ini dapat diartikan bahwa data dalam penelitian ini terdistribusi secara normal. Hasil uji normalitas dengan metode uji grafis didapatkan hasil sebagai berikut:

**Gambar 4.1**

#### Hasil Uji Normalitas



Sumber : Data diolah, 2018

Gambar diatas menunjukkan bahwa titik distribusi berada di sekitar garis lurus diagonal maka distribusi tersebut dapat dikatakan secara normal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi frekuensi kinerja karyawan telah sesuai dengan distribusi uji.

#### 4.1.5.2 Uji Multikolinearitas

Untuk menguji terjadi atau tidaknya multikolinearitas yaitu dengan melihat *tolerance* atau VIF (*Variance Inflation Factor*). Hasil uji multikolinearitas dengan melihat *tolerance* dan VIF didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.10**

**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	3,826	2,296					
	KEPEMIMPINAN_TRANSFORMASIONAL	,471	,103	,556	4,595	,000	,510	1,960
	BUDAYA_ORGANISASI	,189	,089	,256	2,113	,039	,510	1,960

a. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

Sumber: Data diolah, 2018

Dari hasil diatas dapat diketahui nilai *Variance Inflation Factor* (VIP) variabel kepemimpinan transformasional sebesar 1,960 lebih kecil dari 10, dengan nilai tolerance sebesar 0.510 lebih besar dari 0,1. Sedangkan variabel budaya organisasi diperoleh nilai sebesar 1,960 lebih kecil dari 10, dan nilai tolerance sebesar 0,510 lebih besar dari

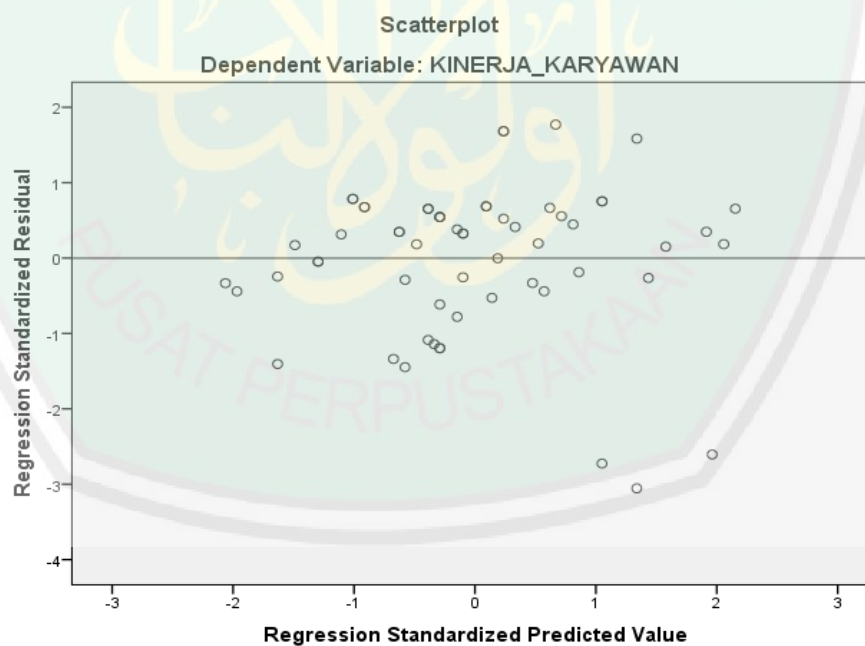
0,1. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa antara kinerja karyawan dengan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak terjadi multikolinearitas.

#### 4.1.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Hasil uji heteroskedastisitas dengan metode uji grafis didapatkan hasil sebagai berikut:

**Gambar 4.2**

#### Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data diolah, 2018

Gambar diatas menunjukkan bahwa sebaran data menyebar di atas dan di bawah garis nol, data juga tidak membentuk pola tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas pada penelitian ini.

#### 4.1.5.4 Uji Autokorelasi

Untuk menguji adanya gejala autokorelasi maka dapat melihat nilai Durbin Watson (DW) pada tabel model summary berikut ini :

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,758 <sup>a</sup>	,574	,559	1,72454	1,748

a. Predictors: (Constant), BUDAYA\_ORGANISASI, KEPEMIMPINAN\_TRANSFORMASIONAL

b. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

Sumber: Data diolah, 2018

Dari tabel terlihat bahwa nilai Durbin-Watson adalah 1,748. Sedangkan dari tabel DW dengan signifikansi 0,05 diperoleh nilai dL sebesar 1,5144 dan nilai dU sebesar 1,6518. Kesimpulan dari tabel tersebut bahwa nilai  $DU < DW < (4-DU) = 1,6518 < 1,748 < 2,3482$ . DW berada di antara DU dan 4-DU artinya adalah tidak terjadi gejala autokorelasi.

#### 4.1.6 Uji Regresi Linier Berganda

Adapun hasil regresi dari data primer yang diolah dapat dilihat pada tabel 4.12 sebagai berikut :

**Tabel 4.12**

#### Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	3,826	2,296		1,666	,101		
KEPEMIMPINAN_TRANSFORMASIONAL	,471	,103	,556	4,595	,000	,510	1,960
BUDAYA_ORGANISASI	,189	,089	,256	2,113	,039	,510	1,960

a. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

**Sumber: Data diolah, 2018**

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh model persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Y = 3,826 + 0,471 X_1 + 0,089 X_2$$

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa Kepemimpinan Transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Berikut ini adalah analisisnya:

- 1) Dari persamaan regresi linier berganda diatas diperoleh nilai konstanta sebesar 3,826. Artinya, jika variabel kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh kedua variabel bebasnya, maka besarnya kinerja karyawan adalah 3,826.
- 2) Variabel kepemimpinan transformasional diperoleh nilai sebesar 0,471 menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah positif. Artinya, jika variabel kepemimpinan transformasional mengalami perubahan kenaikan sebesar 1 maka nilai kinerja karyawan akan naik sebesar 0,471 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.
- 3) Variabel budaya organisasi diperoleh nilai sebesar 0,189 menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah positif. Artinya, jika variabel budaya organisasi mengalami perubahan kenaikan sebesar 1 maka nilai kinerja karyawan akan naik sebesar 0,189 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

#### 4.1.7 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Hasil uji determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi pada tabel 4.13 berikut :

Tabel 4.13

Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,758 <sup>a</sup>	,574	,559	1,72454	1,748

a. Predictors: (Constant), BUDAYA\_ORGANISASI, KEPEMIMPINAN\_TRANSFORMASIONAL

b. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0.574 atau (57,4%) hal ini menunjukkan bahwa prosentase pengaruh secara simultan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 57,4%. Dengan kata lain kinerja karyawan dapat dijelaskan dan dipengaruhi oleh variabel lain sebesar 42,6% yang tidak diteliti.

#### 4.1.8 Uji Hipotesis

Berikut ini akan peneliti sajikan hasil olahan data uji hipotesis dengan menggunakan bantuan SPSS *for windows* 23. Hasil analisis data dapat dilihat pada tabel berikut ini:

##### 4.1.8.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Tahap-tahap untuk melakukan uji F adalah sebagai berikut:

### 7) Merumuskan Hipotesis

$H_0$  : kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_a$  : kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 8) Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan  $\alpha = 5\%$  (0.05). Signifikansi 5% atau 0,05 adalah ukuran standar yang sering digunakan dalam penelitian.

### 9) Menentukan F hitung

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 38,401

### 10) Menentukan F tabel

Dengan menggunakan tingkat signifikansi 95%,  $\alpha = 5\%$ ,  $df_1 = k - 1 = 3 - 1 = 2$ ,  $df_2 = 60 - 3 = 57$  (n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel), hasil diperoleh untuk  $F_{tabel}$  sebesar 3.16.

### 11) Menentukan nilai signifikansi

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai Sig sebesar 0.000.

### 12) Kriteria pengujian

Dalam penelitian ini menggunakan dua kriteria pengujian, yaitu:

Jika nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya koefisien regresi signifikan.

Jika nilai  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya koefisien regresi tidak signifikan.

Hasil uji pengaruh variabel pendidikan kewirausahaan dan peran lingkungan keluarga terhadap motivasi berwirausaha dapat dilihat pada tabel 4.14 sebagai berikut:

**Tabel 4.14**

**Hasil Uji F**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	228,414	2	114,207	38,401	,000 <sup>b</sup>
	Residual	169,520	57	2,974		
	Total	397,933	59			

a. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

b. Predictors: (Constant), BUDAYA\_ORGANISASI, KEPEMIMPINAN\_TRANSFORMASIONAL  
**Sumber: Data diolah, 2018**

Berdasarkan tabel 4.14 diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 38,401 dengan nilai Sig sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  3,16 dan nilai Sig lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 4.1.8.2 Uji Signifikansi Parsial (Uji T)

Hipotesis :

$H_0$  = Variabel Independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Variabel Dependen.

$H_a$  = Variabel Independen berpengaruh secara signifikan terhadap Variabel Dependen.

Dasar pengambilan keputusan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  sebagai berikut:

Jika nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya koefisien regresi signifikan.

Jika nilai  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya koefisien regresi tidak signifikan.

**Tabel 4.15**

**Hasil Uji T**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,826	2,296		1,666	,101		
	KEPEMIMPINAN_TRANSFORMASIONAL	,471	,103	,556	4,595	,000	,510	1,960
	BUDAYA_ORGANISASI	,189	,089	,256	2,113	,039	,510	1,960

a. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

**Sumber: Data diolah, 2018**

Berdasarkan tabel 4.15 diatas didapatkan hasil uji  $t_{hitung}$  dari setiap variabel sebagai berikut:

1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel dapat diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4.595 dengan nilai Sig sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  1,67065 dan nilai Sig lebih kecil dari 0.05. Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  di terima, artinya variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel dapat diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.113 dengan nilai Sig sebesar 0.039. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  1,67065 dan nilai Sig lebih kecil dari 0.05. Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, Artinya variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. dengan demikian semakin baik kepemimpinan transformasional maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk memperoleh kinerja yang baik butuh sebuah gaya kepemimpinan yang tepat yang bisa mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya ataupun perusahaan. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai cara seseorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Melayu, 2003:167).

Kepemimpinan transformasional meliputi empat dimensi (1) *idealized influence* (karisma/pengaruh ideal), (2) *inspirational motivation* (motivasi inspirasi), (3) *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), (4) *individualized consideration* berperan dalam meningkatkan motivasi kerja Bass dan Avolio, 1994:65 dalam Huda (2014:163), 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 Huda (2014:163).

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gita (2016), Ritawati (2013), Setiaji, Indi (2015) bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan. Juga mendukung hasil Sri Porwani tentang budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Pt. Tambang Batubara Bukit Asam (persero) Tanjung Enim

Demi meningkatkan kinerja karyawan juga bisa melihat dari responden karyawan berdasar tabel 4.5 dapat diketahui juga bahwa tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional adalah setuju, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dibentuk oleh pimpinan menetapkan standar kerja dalam melaksanakan pekerjaan, pimpinan memberikan contoh cara melakukan pekerjaan yang benar, pimpinan menunjukkan sikap optimisme kepada bawahan, pimpinan menekankan pentingnya komitmen dalam mencapai visi misi perusahaan, pimpinan selalu mengajak untuk berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal, pimpinan memberikan kebebasan untuk menyampaikan opini, pimpinan memberikan perhatian disaat karyawan sedang mendapatkan masalah. Dari beberapa item yang ada pemimpin menetapkan standart kerja memiliki respon tertinggi dan pemimpin memberikan perhatian disaat mendapatkan masalah memiliki nilai terendah dari variabel kepemimpinan transformasional. Sehingga bisa dijadikan pemfokusan bagi perusahaan untuk lebih meningkatkan perhatian kepada karyawan yang sedang mendapatkan masalah.

Dalam konsep islam, semua orang adalah pemimpin, paling tidak dalam lingkungannya sendiri atau ia merupakan pemimpin bagi dirinya sendiri. Jadi jika konsep ini di sadari, menjadi pemimpin bukanlah sesuatu hal yang istimewa, jabatan ini selalu ada di sepanjang hayat manusia. Dalam firman Allah ( QS. Al-Baqarah/2:30)

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا  
 مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ  
 إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

"ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." ( QS. Al-Baqarah : 30)

Ayat ini menjelaskan bahwa Allah menjadikan manusia sebagai *khalifah* dimuka bumi karna allah mengetahui apa yang dilakukannya kenapa menciptakan manusia yang dimana menurut Malaikat manusia (*khalifah*) akan membuat kerusakan dan menumpahkan darah, sedangkan Malaikat senantiasa bertasbih dan mensucikan Allah. Sehingga Allah menciptakan manusia untuk menjadi *khalifah* dan bisa bertasbih dan memuji Allah dan juga memimpin umatnya. Seperti halnya dalam organisasi dimana Allah menciptakan pemimpin agar bisa membina karyawannya.

#### 4.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, menunjukkan semakin baik budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan. 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 perilaku 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, 2001:59). Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Porwani (2016) dan Purnamasari (2016), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Demi menunjang kinerja karyawan bisa dilihat dari responden karyawan pada item variabel budaya organisasi yang menunjukkan bahwa karyawan berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang dijalani karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan karyawan selalu melakukan pekerjaan, pekerjaan diselesaikan karyawan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan serta sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan memberikan kontribusi utama pada variabel kinerja karyawan disusul karyawan sering harus berhadapan dengan resiko dalam upaya menyelesaikan tugas pekerjaan, karyawan diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan, dan perusahaan memiliki peraturan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah berkontribusi paling rendah. Sehingga bagi perusahaan bisa memaksimalkan lagi peraturan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah.

Dalam pandangan islam, budaya di sebut dengan adab. Islam telah mengariskan 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-Hujurat ayat 13 yaitu :

يَأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَاهُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

*“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 Mengena”*(QS. Al-Hujurat/49:13)

قُلْ ءَامَنَّا بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلَ عَلَيْنَا وَمَا أُنزِلَ عَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ وَمَا أُوتِيَ مُوسَىٰ وَعِيسَىٰ وَالنَّبِيُّونَ مِنْ رَبِّهِمْ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْهُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ ﴿٨٤﴾

*“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 menbeda-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.

Dalam sebuah hadits (HR. Thabrani) diterangkan:

إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

*“Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan "tepat, terarah dan tuntas". HR. Thabrani.*

Kesimpulannya adalah Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka dalam suatu organisasi yang baik, proses juga dilakukan secara terarah dan teratur atau *itqan* (perfect).

#### **4.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan budaya organisasi**

##### **Terhadap Kinerja Karyawan Secara Simultan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian semakin baik kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian diperoleh angka  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0.574 atau (57,4%) hal ini menunjukkan bahwa prosentase pengaruh secara simultan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 57,4%. Dengan kata lain kinerja karyawan dapat dijelaskan dan dipengaruhi oleh variabel lain sebesar 42,6% yang tidak diteliti.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari (2016) dan Porwani (2016) bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara simultan.

Dalam menunjang kinerja karyawan yang baik bisa dilihat pada tabel 4.7 yang menjelaskan tanggapan responden di lihat dari jawaban-jawaban dari item variabel kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa karyawan merasa bersalah ketika tidak bisa menyelesaikan masalah memberikan kontribusi utama pada variabel kinerja karyawan disusul karyawan terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan dan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang sedikit berkontribusi paling rendah. Sehingga bagi perusahaan bisa memberikan pelatihan untuk mengurangi tingkat kesalahan pada karyawan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan tujuan penelitian dan rumusan masalah yang dijelaskan pada bab sebelumnya, maka diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian semakin baik kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi diterapkan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian semakin baik kepemimpinan transformasional diterapkan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian semakin baik budaya organisasi diterapkan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### **5.2 Saran**

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

1. Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, pimpinan perusahaan berupaya untuk mempertahankan gaya kepemimpinan transformasional karena pengaruh kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang besar terhadap

kinerja karyawan. Selanjutnya pemimpin perlu mengembangkan lagi dari segi budaya Organisasi karena masih kurang kuat dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Demi meningkatkan kinerja karyawan yang maksimal perusahaan harus memberikan perhatian kepada karyawan yang sedang menghadapi masalah, harus memberikan peraturan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar, dan juga harus sering memberikan pelatihan kepada karyawan agar tidak melakukan banyak kesalahan dalam bekerja.

### 2. Bagi Pemerintah

Melakukan pembinaan dan pelatihan kepemimpinan manajemen pengurus bank agar mendapatkan pemahaman betul akan dunia perbankan dengan tujuan BPRS Artha Pamenang Kediri semakin luas dan memiliki perkembangan yang selalu meningkat.

### 3. Bagi Peneliti Lain

Diharapkan untuk menambahkan referensi yang lebih banyak dan lebih kuat. Diharapkan juga untuk menambahkan variabel lain dan indikator-indikator yang berbeda sehingga nantinya akan memperkuat dan memperluas tentang kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi demi peningkatan kinerja karyawan.

### Daftar Pustaka

Al-Qur'an dan Terjemahnya.

Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Yogyakarta : Rineka Cipta.

Avolio dan Bass (1999). Re-examining the components of transformasional and transactional leadership sing the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Bass B.M. (1994). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press

Burns JM. (2003). *Transforming Leadership*. New York : Harper & Row

Cushway, Barry, (2002). *Human Resource Management*. Jakarta : PT Gramedia

Diana, Ilfi Nur.( 2012). *Hadist-Hadist Ekonomi*. Malang : UIN Malang Press.

Ferdinand, Augusty. (2007). *Metode Penelitian Manajemen edisi 2*, Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Frankel JP, Wallen NE. (1993). *How to Design and Evaluate Research In Education*, New York: MC Graw-Hill, Companies, Inc.

Gita robertus. (2016. Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada pt. bpr arta utama pekalongan). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* 13, 161 - 170

Ghozali. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Hadi Sutrisno. (1992). *Analisis Regresi*”, Andi Offset: Yogyakarta.

- Hasibuan HM. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Huda, Machwal. (2014). **Pengaruh Budaya Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Serta Kinerja Pengusaha Anggota Koperasi Sub Sector Industri Tas dan Koper Di Kabupaten Sidoarjo**, *Disertasi*. Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka
- Kala' lembang, Adriani Soetjipto Budi eko, and sutrisno. (2015). The Effect Of Transformational Leadership And Organizational Culture On Employee's Working Performance Through Organizational Commitment . *The International Journal*, 13 (7), 5307-5324
- Kaplan, R, M; Dennis P Saccuzzo. (1982). *Psychological Testing Principles, Applications and Issues*. California : Brooks/Cole Publishing Company.
- Kenna EMc, Beech Nie. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : ANDI, Yogyakarta.
- Kotler P, (2003). *Manajemen Pemasaran*. edisi kesebelas, Jakarta: Gramedia.
- Lutfi, Mohammad, (2018). **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Pt Sung Hyung Indonesia**, *Skripsi*.Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Maholtra, Naresh K. (2009). *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan jilid 1*. Jakarta: PT Index
- Malayu, hasibuan. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :BumiAksara.
- Mangkunegara AP. (2000). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, Bandung.
- Mangkuprawira S. (2007). *Budaya Kerja*. Internet – Rona Wajah
- Miner JB. (1990). *Organizational behavior Performance and Productivity*, New York, Random House, Business Devision

- Moeljono D. (2005). *Budaya Organisasi dalam Tantangan*, Penerbit : Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Masyrafina, Idealisa. (20 September 2018). *Pangsa pasar bagus, OJK dorong sinergi perbankan syariah*. Republika. Tanggal, 25 September 2018 dari <https://www.republika.co.id/berita/duniaislam/islammancanegara/13/11/29/ekonomi/syariahekonomi/17/09/20/owkpa2409-pangsa-pasar-bagus-ojk-dorong-sinergi-perbankan-syariah>
- Muslimin Imam. (2013). dalam buku *Pemimpin Perubahan Model Kepemimpinan dalam Trasisi Perubahan Kelembagaan*. UIN-Maliki press, Malang. 2013.
- Aisyah, Esy Nur. (2015). *Statistik Inferensial Parametrik (Contoh Penelitian untuk Riset Keuangan Strategik dengan Alat Analisis SPSS 21.0)*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Nyoman, Ayu Purnamasari, I Wayan Bagia, I Wayan Suwendra. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Buleleng. *Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, 4, 4-6.
- Paramita B. (2007) dalam buku *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah* . Kementraian PAN-RI, Jakarta. 2007.
- Porwani, Sri. (2010). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Pt. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim, *jurnal*, 2, 78-90
- Rachmawati NE (2004). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Ekonisia, Yogyakarta.
- Ritawati, agustina. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya, *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9(1), 82-93
- Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins SP, dan judge. (2008). *prilaku organisasi buku 2*, Jakarata.

- Robbins SP. (2003). *Organizational Behavior*. 10<sup>th</sup> Edition. New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Santoso S. (2001). *SPSS Statistik Parametrik*, Jakarta, PT. Elex Media Komputindo Kompas Gramedia.
- Sashkin, M., & Sashkin G, M. (2011). *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*. Alih bahasa Rudolf Hutauruk. Erlangga : Jakarta
- Setiaji. Apriyanto, Indi Djastuti. (2015), Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Staff Pt Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang). *Diponegoro journal of managemen* ,4(1), 1-16.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV ALFABETA
- Sulistiyani. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Graha Ilmu, Yogyakarta
- Supriyanto, Achmad Sani dan Masyhuri Machfuds. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UIN-MALIKI Press
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Kuesioner dan Analisis Data*. Malang: UIN-MALIKI Press.
- Tika, (2008). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, [Bumi Aksara](#), Jakarta
- Yukl, G. (1989). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia dari Leaship in Organizations. Jakarta: Prehallindo
- Zubaidi, Moch Hasan. (2016). **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Greenline 99. Malang**, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Biodata Peneliti

#### BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Emha Tri Yuga Kholifatullah  
 Tempat, tanggal lahir : Jombang, 04 Juni 1996  
 Alamat Asal : Mancar RT 10 RW 03 Peterongan Jombang  
 Telepon/Hp : 085606692013  
 E-mail : [emha.tri@gmail.com](mailto:emha.tri@gmail.com)  
 Sosial Media : Instagram @emhatriyuga  
 Facebook Emha Tri Yuga Kholifatullah

#### Riwayat Pendidikan

2000-2002 : TK. Muslimat 7 Petrongan Jombang  
 2002-2008 : MIN Rejoso Peterongan Jombang  
 2008-2011 : MTsN Rejoso Peterongan Jombang  
 2011-2014 : SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPP-T  
 2014-2018 : Jurusan S1 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi  
 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

#### Pendidikan Non Formal

2012 : Kursus Bahasa Inggris MAHESA INSTITUTE Pare  
 2013 : Kursus Bahasa Inggris Citra Cendekia Mulia Jombang  
 2014 : Bimbel SSC Jombang  
 2014-2015 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN Malang  
 2015-2016 : English Language Center (ELC) UIN Malang  
 2016 : Pelatihan Diklat KANINDO Syariah Jawa Timur

#### Pengalaman Organisasi

2015-2016 : Ketua Ikatan Mahasiswa Jombang (IMJ) UIN Malang  
 2015-2016 : Anggota HMJ Perbankan Syariah UIN Malang  
 2016-2017 : Anggota DEMA Fakultas Ekonomi UIN Malang  
 2017-2018 : Anggota SEMA Fakultas Ekonomi UIN Malang  
 2014-2015 : Anggota IMADU Malang Raya



KEMENTERIAN AGAMA RI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
JURUSAN PERBANKAN SYARIAH (S1)  
Terakreditasi "B" SK BAN-PT No : 004/SK/BAN-PT/Akred/S1/2015  
Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

## BUKTI KONSULTASI

Nama : Emha Tri Yuga Kholifatullah  
NIM/Jurusan : 14540046 / Perbankan Syariah (S1)  
Pembimbing : Yayuk Sri Rahayu, SE., MM  
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	02 Februari 2018	Pengajuan Outline	
2	11 April 2018	Proposal Bab I, II dan III	
3	13 April 2018	Revisi dan Acc Pengajuan Proposal	
4	16 April 2018	Seminar Proposal	
5	26 April 2018	Revisi dan Acc Proposal	
6	19 Oktober 2018	Skripsi Bab IV dan V	
7	23 Oktober 2018	Revisi dan Acc Bab IV dan V	
8	13 November 2018	Seminar Hasil	
9	21 November 2018	Revisi dan Acc Hasil	
10	05 Desember 2018	Ujian Skripsi	
11	11 Desember 2018	Revisi dan Acc Skripsi	

Malang, 26 Desember 2018

Mengetahui,

Ketua Jurusan,



Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D

NIP. 19751109 199903 1 003



KEMENTERIAN AGAMA RI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
JURUSAN PERBANKAN SYARIAH (S1)  
Terakreditasi "B" SK BAN-PT No : 004/SK/BAN-PT/Akred/S1/2015  
Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

## SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yayuk Sri Rahayu, SE., MM  
NIP : 19770826 200801 2 011  
Jabatan : Pembimbing Skripsi

Menerangkan bahwa Mahasiswa berikut :

Nama : Emha Tri Yuga Kholifatullah  
NIM : 14540046  
Handphone : 085606692013  
Konsentrasi : Enterpreneur  
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan BPR Syariah Artha Pamenang Kediri

Menerangkan bahwa penulisan skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS
17 %	20 %	6 %	15 %

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 11 Desember 2018  
Pembimbing,

Yayuk Sri Rahayu, SE., MM  
NIP 19770826 200801 2 011

# Skripsi Emha2

## ORIGINALITY REPORT

**17%**

SIMILARITY INDEX

**20%**

INTERNET SOURCES

**6%**

PUBLICATIONS

**15%**

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[eprints.uny.ac.id](http://eprints.uny.ac.id)

Internet Source

2%

2

[repository.unhas.ac.id](http://repository.unhas.ac.id)

Internet Source

2%

3

[repository.usu.ac.id](http://repository.usu.ac.id)

Internet Source

2%

4

Submitted to Universitas Merdeka Malang

Student Paper

2%

5

[repository.uksw.edu](http://repository.uksw.edu)

Internet Source

2%

6

Submitted to Universitas Negeri Jakarta

Student Paper

1%

7

[eprints.iain-surakarta.ac.id](http://eprints.iain-surakarta.ac.id)

Internet Source

1%

8

[pebisnismuslim.blogspot.com](http://pebisnismuslim.blogspot.com)

Internet Source

1%

9

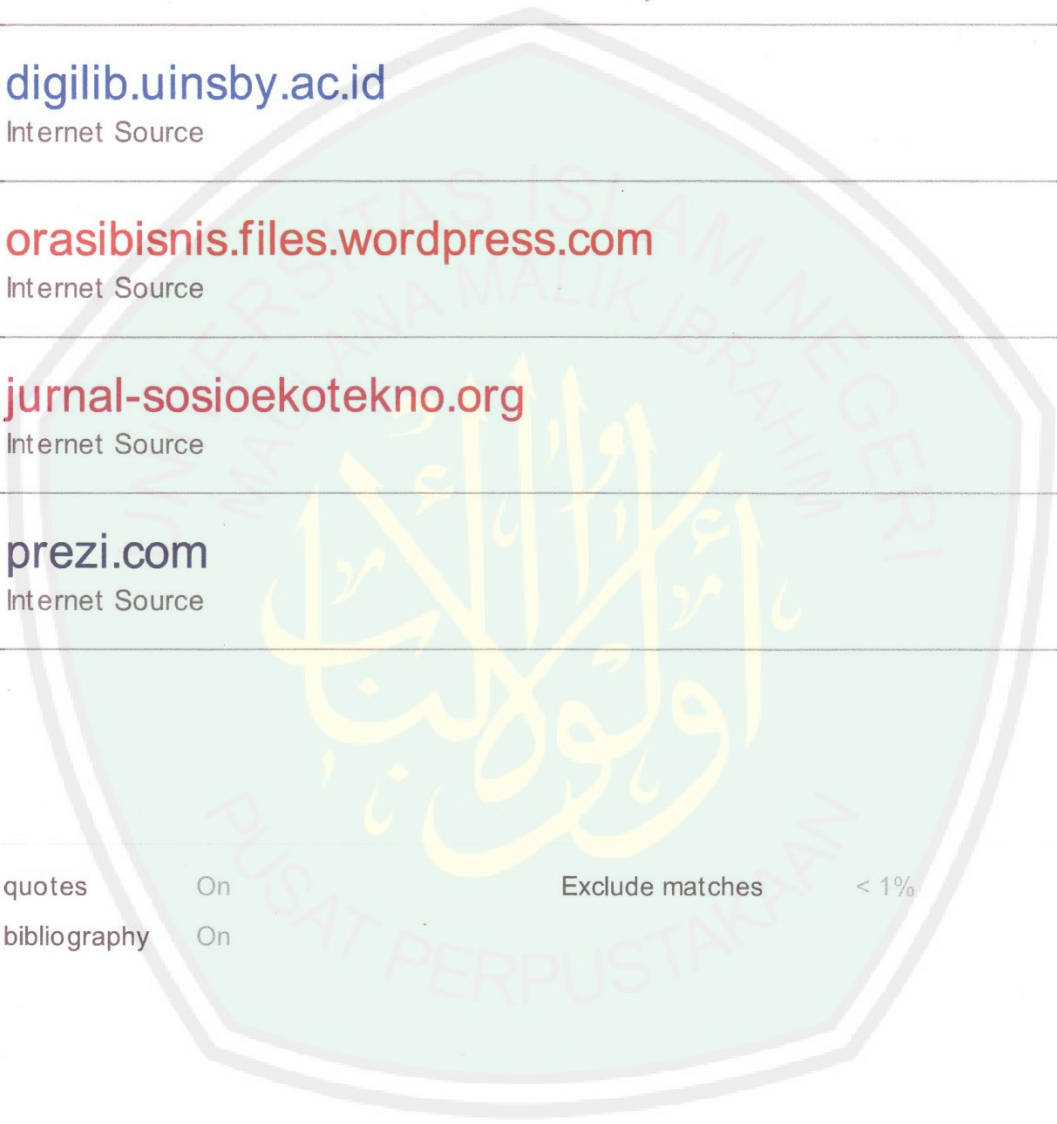
[lib.unnes.ac.id](http://lib.unnes.ac.id)

Internet Source

1%

10	<a href="http://ariplie.blogspot.com">ariplie.blogspot.com</a> Internet Source	1%
11	<a href="http://repository.fe.unjani.ac.id">repository.fe.unjani.ac.id</a> Internet Source	1%
12	<a href="http://digilib.uinsby.ac.id">digilib.uinsby.ac.id</a> Internet Source	1%
13	<a href="http://orasibisnis.files.wordpress.com">orasibisnis.files.wordpress.com</a> Internet Source	1%
14	<a href="http://jurnal-sosioekotekno.org">jurnal-sosioekotekno.org</a> Internet Source	1%
15	<a href="http://prezi.com">prezi.com</a> Internet Source	1%

Exclude quotes  On      Exclude matches  < 1%  
 Exclude bibliography  On





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : E0001/BPRS-AP/XII-18

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : DRS.H SUHARDI  
Alamat : JL.Ongko Wijoyo Rt/rw 04/07 Gedangsewu Pare Kediri  
Jabatan : Direktur Utama  
PT BPR Syariah Artha Pamenang - Kediri

dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Emha Tri Yuga Kholifatullah  
Nomor Induk : 14540046  
Jurusan/Prodi : Perbankan Syariah  
Fakultas Ekonomi  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

benar-benar telah melaksanakan penelitian di PT BPR Syariah Artha Pamenang Kediri, untuk penulisan skripsi yang berjudul "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL dan BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BPRS ARTHA PAMENANG KEDIRI "

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kediri, 17 Desember 2018

Direksi

  
Drs. H. Suhardi  
Direktur Utama

## Lampiran 6 Kuesioner

### I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis kelamin : a. Pria b. Wanita
3. Usia : ..... Tahun
4. Pendidikan terakhir : a. SD b. SMP  
c. SMA d. Sarjana
5. Masa kerja : a. <2 th b. 2-5 th  
c. 5-10 th d. >10 th

### II. PETUNJUK PENGISIAN

Untuk pertanyaan di bawah ini pilihlah salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibuk/Saudara paling tepat dengan cara mencentang (√) huruf pilihan yang tersedia, isilah jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan :

- SS : Sangat Setuju  
S : Setuju  
C : Cukup  
TS : Tidak Setuju  
STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	SS	S	C	TS	STS
<b>Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>						
1.	Pimpinan saya menetapkan standar kerja dalam melaksanakan pekerjaan					
2.	Pimpinan memberikan contoh kepada saya cara melakukan pekerjaan yang benar					
3.	Pimpinan menunjukkan sikap optimisme kepada bawahan					
4.	Pimpinan menekankan pentingnya komitmen kepada saya dalam mencapai visi misi perusahaan					
5.	Pimpinan selalu mengajak saya untuk berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal					
6.	Pimpinan memberikan kebebasan untuk menyampaikan opini					
7.	Pimpinan memberikan perhatian disaat saya sedang mendapatkan masalah					
<b>Budaya Organisasi (X2)</b>						
8.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh					
9.	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan					
10.	Saya sering harus berhadapan dengan resiko dalam upaya menyelesaikan tugas pekerjaan					
11.	Perusahaan ini memiliki peraturan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah					

12.	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan					
13.	Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja					
14.	Saya diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan					
15.	Di dalam perusahaan tempat saya bekerja, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan					
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>						
16.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang sedikit					
17.	Saya melakukan cara baru yang lebih cepat untuk menyelesaikan pekerjaan					
18.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
19.	Perusahaan memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal					
20.	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan					
21.	Saya merasa bersalah ketika saya tidak bisa menyelesaikan masalah					

## Lampiran 7 Distribusi Item

### 1. Kepemimpinan Transformasional (X1)

NO	x1.1	x1.1	x1.2	X1.2	X1.3	x1.3	x1.4
1	5	5	5	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4
6	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	5	4	4	4
8	4	4	4	5	5	5	5
9	4	4	4	5	5	5	5
10	4	4	4	4	3	4	3
11	5	4	4	5	4	4	4
12	4	4	4	4	3	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4
14	4	5	4	4	5	4	4
15	5	5	5	5	5	5	4
16	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	3	4	4	3
18	4	4	4	4	4	4	5
19	5	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	3
21	5	5	5	4	5	5	5
22	5	5	5	4	4	4	4
23	4	4	4	3	3	3	1
24	4	4	4	4	4	4	3
25	4	4	4	4	4	3	4
26	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	3	4	3	3
28	4	4	5	5	4	3	3
29	5	3	4	4	4	5	3
30	4	4	4	4	4	4	4
31	5	4	4	4	5	3	5
32	5	5	4	4	4	4	5
33	4	4	3	4	4	3	4
34	5	4	5	4	4	5	5
35	5	5	5	5	4	4	3
36	3	4	4	4	4	3	3

37	4	4	4	4	4	5	4
38	5	4	5	5	5	4	4
39	4	4	4	4	3	3	3
40	4	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	3	4	4	3
42	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	3
44	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	4	4	4	3	3
46	4	3	3	3	4	3	3
47	4	4	5	5	5	5	4
48	4	4	5	5	5	5	3
49	4	4	4	3	4	4	5
50	5	5	5	5	5	5	4
51	4	4	4	4	4	4	4
52	5	5	4	4	4	5	5
53	3	3	3	4	4	4	3
54	4	4	4	4	4	4	3
55	4	4	4	4	4	4	3
56	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	3	4	3	3
58	4	4	5	5	5	3	3
59	5	3	4	4	4	5	4
60	4	4	4	4	4	4	4

## 2. Budaya Organisasi

NO	x2.1	x2.1	x2.2	x2.3	x2.3	x2.4	x2.4	x2.5
1	4	3	3	4	4	4	4	4
2	4	3	3	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5
6	5	5	4	5	5	5	5	5
7	4	4	5	4	5	4	4	5
8	4	4	5	5	4	5	4	5
9	4	4	5	5	4	5	4	5
10	4	5	4	3	5	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	3	4	4

13	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	5	5	5	4	3	4	5
15	4	4	5	4	4	4	5	4
16	5	5	5	5	5	4	5	4
17	5	4	4	5	4	4	4	4
18	5	4	4	3	4	4	4	3
19	4	5	4	4	4	3	3	4
20	4	4	3	2	4	4	3	4
21	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	4	5	4	4	4	5
23	5	5	4	4	4	3	4	4
24	4	4	3	2	4	4	3	4
25	4	3	4	2	3	4	3	4
26	4	5	5	4	3	4	4	3
27	4	4	3	3	4	4	3	4
28	4	5	4	3	5	5	4	4
29	5	4	3	5	5	5	4	5
30	5	4	4	4	4	4	4	5
31	5	5	5	4	5	4	4	4
32	5	5	3	5	5	4	3	3
33	4	4	4	4	5	5	4	4
34	5	5	5	5	5	4	5	5
35	5	5	4	4	4	4	5	5
36	4	4	2	3	4	3	3	4
37	4	4	4	5	4	5	4	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	3	4	4	4	4	4
40	4	4	4	3	4	4	4	4
41	4	3	4	3	4	2	3	3
42	5	4	3	4	4	4	4	4
43	4	4	4	3	4	4	4	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5
45	4	4	3	4	4	4	4	4
46	4	4	3	3	3	3	3	4
47	5	5	4	4	4	4	4	4
48	5	5	4	4	4	4	4	5
49	4	4	4	4	4	3	4	4
50	4	4	3	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4

53	4	4	3	3	3	3	4	4
54	5	4	4	4	4	5	4	4
55	4	3	4	2	3	4	3	4
56	4	5	5	4	3	4	4	3
57	4	4	3	3	4	4	3	4
58	4	5	4	3	5	5	4	4
59	5	4	3	5	5	5	4	5
60	5	4	4	4	4	4	4	5

### 3. Kinerja Karyawan

NO	y1	y2	y3	y4	y5	y6
1	4	5	4	4	5	5
2	4	4	4	3	4	4
3	3	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	5
6	4	5	4	5	5	5
7	4	5	5	4	5	4
8	5	5	4	4	5	4
9	5	5	4	4	5	4
10	3	3	4	3	3	4
11	4	4	4	4	4	4
12	3	4	3	4	4	5
13	4	3	4	3	4	4
14	4	3	4	4	4	5
15	1	3	4	4	5	4
16	3	3	4	5	4	4
17	3	3	3	4	4	3
18	4	3	3	4	4	4
19	4	3	4	4	4	5
20	4	4	4	3	4	4
21	4	4	5	5	5	5
22	4	4	4	5	5	4
23	3	4	3	2	3	3
24	4	4	4	3	4	4
25	4	4	4	3	4	4
26	3	3	4	3	3	5
27	3	3	3	4	4	4
28	3	4	5	4	4	3

29	4	3	4	4	5	5
30	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4
32	4	3	5	3	5	5
33	3	3	4	4	4	4
34	5	5	5	5	5	4
35	4	4	4	4	5	5
36	3	3	4	3	4	4
37	4	3	4	5	4	5
38	4	4	4	4	5	5
39	3	4	3	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	3	3	4
42	3	5	4	4	4	4
43	3	4	4	4	4	4
44	4	5	5	5	5	5
45	4	4	4	4	4	4
46	3	3	3	3	3	4
47	5	4	4	3	4	5
48	5	4	5	3	4	5
49	3	3	3	4	3	5
50	3	3	3	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4
52	5	4	5	4	5	5
53	3	3	3	4	4	3
54	4	3	3	4	4	3
55	4	4	4	3	4	4
56	3	3	4	3	3	5
57	3	3	3	4	4	4
58	3	4	5	4	4	3
59	4	3	4	4	5	5
60	4	4	4	4	4	4



## 2. Variabel Budaya Organisasi (X2)

Item	Tanggapan Responden										Mean
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh	22	37%	38	63%	0	0%	0	0%	0	0%	4,37
Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan	21	35%	34	57%	5	8%	0	0%	0	0%	4,27
Saya sering harus berhadapan dengan resiko dalam upaya menyelesaikan tugas pekerjaan	15	25%	29	48%	15	25%	1	2%	0	0%	3,97
Perusahaan ini memiliki peraturan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah	16	27%	28	47%	12	20%	4	7%	-	0%	3,93
Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan	16	27%	38	63%	6	10%	0	0%	0	0%	4,17
Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja	14	23%	37	62%	8	13%	1	2%	0	0%	4,07
Saya diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan	9	15%	40	67%	11	18%	0	0%	0	0%	3,97
Di dalam perusahaan tempat saya bekerja, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari	18	30%	37	62%	5	8%	0	0%	0	0%	4,22

atasan												
<b>Budaya Organisasi (X2)</b>												4,12

### 3. Variabel Kinerja Karyawan

Item	Tanggapan Responden										Mean
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang sedikit	7	12%	30	50%	22	37%	0	0%	1	2%	3,70
Saya melakukan cara baru yang lebih cepat untuk menyelesaikan pekerjaan	8	13%	28	47%	24	40%	0	0%	0	0%	3,73
Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	9	15%	38	63%	13	22%	0	0%	0	0%	3,93
Perusahaan memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal	7	12%	37	62%	15	25%	1	2%	0	0%	3,83
Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan	18	30%	35	58%	7	12%	0	0%	0	0%	4,18
Saya merasa bersalah ketika saya tidak bisa menyelesaikan masalah	21	35%	33	55%	6	10%	0	0%	0	0%	4,25
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>											3,94

### Lampiran 9 Uji Validitas

Variabel	Item	Nilai		Keterangan
		<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	r tabel	
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,633	0,2144	Valid
	X1.2	0,682	0,2144	Valid
	X1.3	0,759	0,2144	Valid
	X1.4	0,735	0,2144	Valid
	X1.5	0,730	0,2144	Valid
	X1.6	0,715	0,2144	Valid
	X1.7	0,691	0,2144	Valid
Budaya Organisasi (X2)	X2.1	0,635	0,2144	Valid
	X2.2	0,649	0,2144	Valid
	X2.3	0,641	0,2144	Valid
	X2.4	0,776	0,2144	Valid
	X2.5	0,685	0,2144	Valid
	X2.6	0,629	0,2144	Valid
	X2.7	0,819	0,2144	Valid
	X2.8	0,631	0,2144	Valid
Kierja Karyawan (Y)	Y1	0,706	0,2144	Valid
	Y2	0,687	0,2144	Valid
	Y3	0,694	0,2144	Valid
	Y4	0,552	0,2144	Valid
	Y5	0,806	0,2144	Valid
	Y6	0,515	0,2144	Valid

### Lampiran 10 Uji Reliabilitas

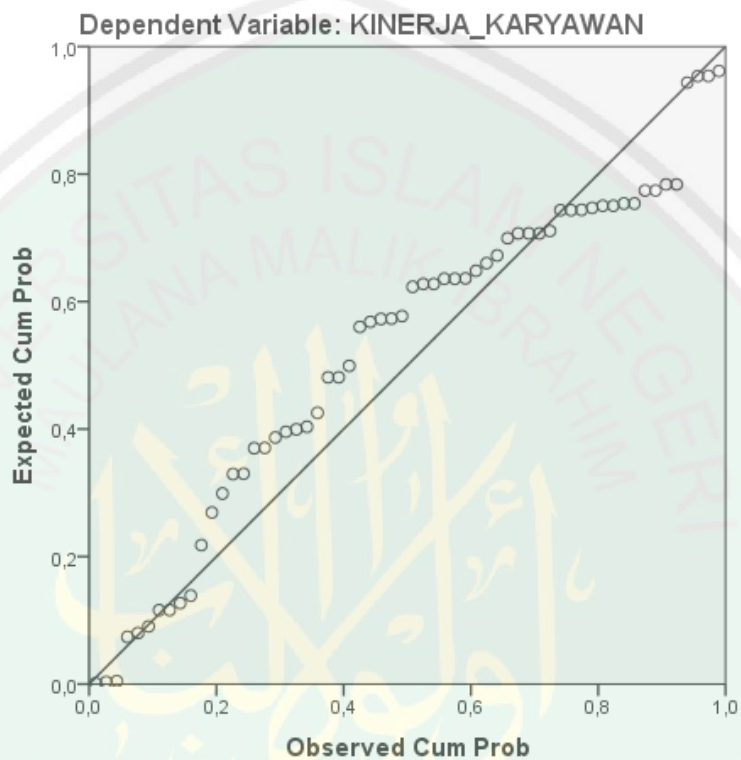
Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Standar Nilai	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,827	0,6	Reliabel
Budaya Organisasi(X2)	0,831	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,740	0,6	Reliabel



## Lampiran 11 Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



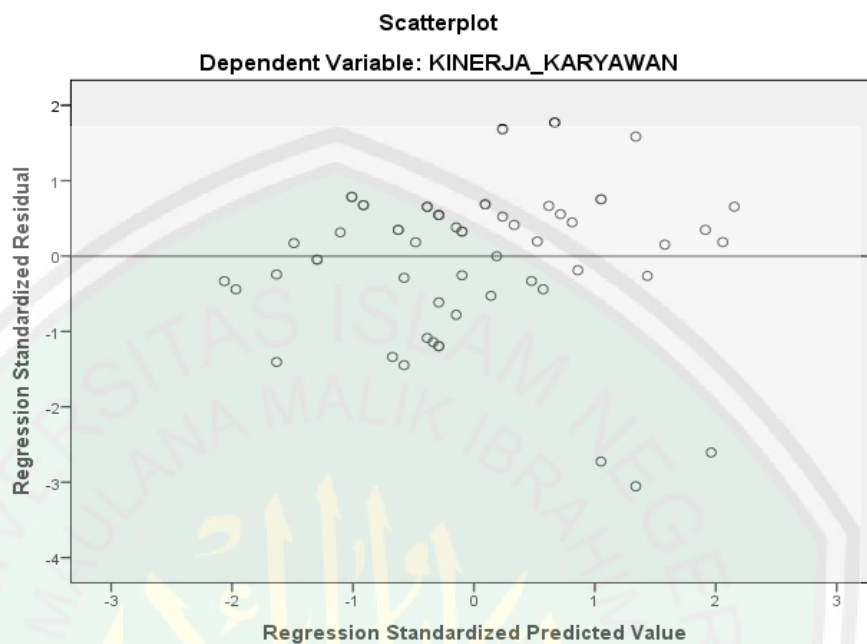
### 2. Uji Multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3,826	2,296		1,666	,101		
KEPEMIMPINAN_TRANSFORMATIONAL	,471	,103	,556	4,595	,000	,510	1,960
BUDAYA_ORGANISASI	,189	,089	,256	2,113	,039	,510	1,960

a. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

Sumber: Data diolah, 2018

### 3. Uji Heteroskedastisitas



### 4. Uji Autokorelasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,758 <sup>a</sup>	,574	,559	1,72454	1,748

a. Predictors: (Constant), BUDAYA\_ORGANISASI, KEPEMIMPINAN\_TRANSFORMASIONAL

b. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

## Lampiran 12 Uji Hipotesis

### 1. Uji Regresi Linier Berganda

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	3,826	2,296		1,666	,101		
KEPEMIMPINAN_TRANSFORMASIONAL	,471	,103	,556	4,595	,000	,510	1,960
BUDAYA_ORGANISASI	,189	,089	,256	2,113	,039	,510	1,960

b. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

### 2. Uji Koefisien Determinasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,758 <sup>a</sup>	,574	,559	1,72454	1,748

a. Predictors: (Constant), BUDAYA\_ORGANISASI, KEPEMIMPINAN\_TRANSFORMASIONAL

b. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

### 3. Uji F

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	228,414	2	114,207	38,401	,000 <sup>b</sup>
	Residual	169,520	57	2,974		
	Total	397,933	59			

a. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

b. Predictors: (Constant), BUDAYA\_ORGANISASI, KEPEMIMPINAN\_TRANSFORMASIONAL

#### 4. Uji T

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,826	2,296		1,666	,101		
	KEPEMIMPINAN_TRANSFORMASIONAL	,471	,103	,556	4,595	,000	,510	1,960
	BUDAYA_ORGANISASI	,189	,089	,256	2,113	,039	,510	1,960

b. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN



## Lampiran 13 Foto Penelitian



### IV) BPRS BERASET RP25 MILIAR SAMPAI DENGAN DI BAWAH RP50 MILIAR

1	BPRS Lampung Timur (PT) - Lampung Timur	Lampung	Kabupaten Lampung Timur	97.99	SANGAT BAGUS	SANGAT BAGUS
2	BPRS Amanah Bangsa (PT) - Simalungun	Sumatera Utara	Kabupaten Simalungun	96.62	SANGAT BAGUS	SANGAT BAGUS
3	BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta (PT) - Kota Yogyakarta	DI Yogyakarta	Kota Yogyakarta	96.01	SANGAT BAGUS	SANGAT BAGUS
4	PNM Patuh Beramal (PT) - Kota Mataram	Nusa Tenggara Barat	Kota Mataram	95.10	SANGAT BAGUS	BAGUS
5	BPRS Adeco (PT) - Kota Langsa	Nanggroe Aceh Darussalam	Kota Langsa	93.54	SANGAT BAGUS	SANGAT BAGUS
6	BPRS Unisia Insan Indonesia (PT) - Kota Yogyakarta	DI Yogyakarta	Kota Yogyakarta	93.51	SANGAT BAGUS	TIDAK BAGUS
7	BPRS Bahari Berkesan (PT) - Kota Ternate	Maluku Utara	Kota Ternate	92.16	SANGAT BAGUS	SANGAT BAGUS
8	BPRS Mitra Amal Mulia (PT) - Sleman	DI Yogyakarta	Kabupaten Sleman	91.38	SANGAT BAGUS	SANGAT BAGUS
9	BPRS Tanggamus (PT) - Tanggamus	Lampung	Kabupaten Tanggamus	90.12	SANGAT BAGUS	SANGAT BAGUS
10	BPRS Haji Miskin (PT) - Tanah Datar	Sumatera Barat	Kabupaten Tanah Datar	89.76	SANGAT BAGUS	SANGAT BAGUS
11	BPRS Artha Pamenang (PT) - Kediri	Jawa Timur	Kabupaten Kediri	89.57	SANGAT BAGUS	SANGAT BAGUS
12	BPRS Insan Cita Artha Jaya (PT) - Bogor	Jawa Barat	Kabupaten Bogor	88.05	SANGAT BAGUS	TIDAK BAGUS
13	BPRS Mitra Harmoni Kota Semarang (PT) - Kota Semarang	Jawa Tengah	Kota Semarang	87.82	SANGAT BAGUS	BAGUS
14	BPRS Al Wadi'ah (PT) - Kota Tasikmalaya	Jawa Barat	Kota Tasikmalaya	87.50	SANGAT BAGUS	SANGAT BAGUS
15	BPRS Formes (PT) - Sleman	DI Yogyakarta	Kabupaten Sleman	83.16	SANGAT BAGUS	BAGUS
16	BPRS Danagung Syariahi (PT) - Sleman	DI Yogyakarta	Kabupaten Sleman	81.33	SANGAT BAGUS	SANGAT BAGUS
17	BPRS Dana Amanah (PT) - Kota Surakarta/Solo	Jawa Tengah	Kota Surakarta/Solo	81.16	SANGAT BAGUS	SANGAT BAGUS

