

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Cirebon)

Widya Febriza

Mahasiswa Pascasarjana Universitas Swadaya Gunung Jati, Cirebon, Indonesia

\*Email Correspondence: widyafebriza@gmail.com



DOI: <http://dx.doi.org/10.33603/reformasi.v4i1>

Diterima: 17 Mei 2019; Direvisi: 8 Juli 2019; Dipublikasikan: Agustus 2019

## ABSTRAK

Penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai baik parsial maupun simultan. Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Bank Tabungan Negara Cabang Cirebon dengan jumlah responden sebanyak 44 orang pegawai. Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini data diperoleh dari instrumen penelitian dengan menggunakan kuesioner kemudian dianalisis dengan beberapa uji diantaranya uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, koefisien determinasi, dan uji hipotesis melalui uji t dan uji f. Berdasarkan uji hipotesis diketahui terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) sebesar 3,421 dengan nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Sedangkan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) sebesar 6,512 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Secara simultan diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dengan nilai Adjusted R Square menunjukkan angka 71,057 adapun sisanya dipengaruhi faktor lain.

**Keywords:** Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai.

## I. LATAR BELAKANG

Seiring dengan perkembangan zaman setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, agar dapat bersaing dan mengatasi tuntutan konsumen atau pelanggan yang semakin tinggi. Perusahaan harus mampu bersaing dengan terus meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kinerja perusahaan, agar menjadi perusahaan yang terbaik dan terdepan dimata konsumen atau pelanggan. Kemampuan perusahaan untuk bersaing tergantung dari kualitas sumber daya manusia pada perusahaan tersebut, manusia sebagai sumber daya yang potensial dengan kemampuan dan keterampilannya yang dapat mempengaruhi jalannya roda perusahaan. Pemimpin atau atasan memiliki peran penting dalam suatu

organisasi dalam mengembangkan organisasinya.

Pola hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan dapat menyebabkan karyawan merasa senang atau tidak senang bekerja di perusahaan tersebut, untuk itulah dalam organisasi selalu dilakukan perencanaan pengelolaan sumber daya manusia untuk mendapatkan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. Salah satu sasaran pengolahan sumber daya manusia pada fungsi manajemen organisasi adalah menyangkut masalah kepemimpinan, seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin maupun yang diakui oleh anggota sebagai orang yang pantas memimpin mereka, dialah yang menjalankan fungsi organisasi tersebut. Cara dan pola tingkah laku pemimpin diartikan oleh bawahan yang berkerjasama dengannya sebagai gaya kepemimpinan.

Menurut Kartono (2005:153) kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha koope-ratif mencapaitujuan yang sudah direncanakan. Rivai (2004:2), Kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya melalui proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

### Gaya Kepemimpinan Transformasional

Sebagaimana dikemukakan di atas, Robbins (2002:262) berpendapat bahwa : Pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang memberikan pertim-bangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki kharisma.

Dalam teori kepemimpinan transformasional terdapat beberapa karak-teristik antara lain (Luthans, 2006:243) :

- (1) Karismatik, yaitu pemimpin memberikan wawasan dan kesadaran akan misi perusahaan, menanamkan rasa bangga, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan kepada bawahan;
- (2) Stimulasi intelektual, yaitu pemimpin meningkatkan intelegensia dan pemecahan permasalahan secara seksama;
- (3) Perhatian individual, yaitu pemimpin memberikan perhatian, membina dan melatih setiap bawahan secara khusus dan pribadi
- (4) Motivasi Inspirasional, yaitu pemimpin menumbuhkan harapan yang tinggi melalui pemanfaatan simbol untuk memfokuskan usaha, dan mengkomunikasiakn tujuan-tujuan penting dengan cara-cara yang sederhana (Bass,1980 ; Yukl,2009:315).

## II. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh gaya kepe-mimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai baik parsial maupun simultan. Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Bank Tabungan

Negara Cabang Cirebon dengan jumlah responden sebanyak 44 orang pegawai. Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini data diperoleh dari instrumen pene-litian dengan menggunakan kuesioner kemudian dianalisis dengan beberapa uji diantaranya uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi bergan-da, koefisien determinasi, dan uji hipotesis melalui uji t dan uji f.

## III.HASIL PENELITIAN DAN PEM-BAHASAN

### a. Hasil Pengujian Validitas

Dalam penelitian ini kuesioner yang ditanyakan kepada responden terdiri dari tiga bagian yaitu:

1. Kuesioner bagian 1 berisi pertanyaan tentang identitas responden dimana data ini tidak diolah lebih lanjut, hanya digunakan data-data respon-den jika terjadi kekurangan data, kemudian pada bagian ini pula dilanjutkan pertanyaan tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional yang berjumlah 24 pertanyaan.
2. Kuesioner bagian II: berisi pertan-yaan mengenai Budaya Organisasi yang berjumlah 14 pertanyaan
3. Kuesioner bagian III: berisi perta-nyaan mengenai Kinerja Pegawai yang berjumlah 20 pertanyaan.

Selanjutnya sejumlah pertanyaan tersebut di atas dapat dilihat dalam tabel berikut dibawah ini:

Tabel 1. Pengelompokan Pertanyaan Berdasarkan Variabel Penelitian

Kuesioner	Variabel	No pertanyaan
Bagian I	Gaya Kepemimpinan Transformasional	1 sampai 24
Bagian II	Budaya Organisasi	1 sampai 14
Bagian III	Kinerja Pegawai	1 sampai 20

Data mentah yang diproses dari jawaban responden di susun dalam data matrik data mentah yang memiliki format m x n, dimana m adalah menya-takan jumlah baris (jumlah responden) dan n menyatakan

jumlah kolom (jumlah pertanyaan). Dalam penulisan dibentuk matrik 57 x 24 untuk variabel penelitian penilaian Gaya Kepemimpinan Transformasional, 57 x 14 untuk variabel penelitian Budaya Organisasi, dan 57 x 20 untuk variabel Kinerja Pegawai.

Data mentah ini merupakan angka yang berbentuk data *likert*, yaitu jawaban responden yang dikonversikan dalam bentuk skala penilaian yang berkisar antara 1 sampai dengan 5. (ketentuan penilaian untuk kuesioner ini dapat dilihat pada Bab III)

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (Djamaludin Ancok, dalam Sangarimbun, 2005). Jadi dapat dikatakan semakin tinggi validitas suatu alat ukur, maka alat tersebut semakin mengenai pada sarannya. Adapun *instrument* penelitian yang diuji validitasnya adalah variabel tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), dan Kinerja Pegawai (Y), atau dengan kata lain validitas digunakan untuk mengetahui keandalan alat ukur yang dibuat dan untuk mengetahui homogenitas populasi. Perhitungan validitas digunakan untuk melihat apakah kuesioner yang dibuat sudah valid atau belum, dan untuk mengetahui apakah pertanyaan dalam kuesioner ditambah atau dikurangi.

Sampel penelitian yang diambil berjumlah 44 responden dan dengan memakai nilai kritis sebesar  $5\% = 0,304$  maka hasil perhitungan kuesioner bagian 1 (variabel  $X_1$ ) tidak terdapat pertanyaan yang dibawah nilai kritis artinya pernyataan tersebut bernilai valid dan dapat digunakan untuk pengolahan data selanjutnya. Sedangkan kuesioner pada bagian II (variabel  $X_2$ ) tidak terdapat pertanyaan yang dibawah nilai kritis artinya pernyataan tersebut digunakan datanya untuk pengolahan data selanjutnya. Demikian pula terhadap kuesioner pada bagian III (variabel Y) tidak terdapat pertanyaan yang dibawah nilai kritis artinya pernyataan tersebut digunakan datanya untuk pengolahan data selanjutnya. Berdasarkan hasil perhitungan atas hasil kuesioner yang telah diujikan dan mendapatkan hasil valid maka peneliti

mengambil langkah untuk melanjutkan kuesioner tersebut untuk dipakai atau dipergunakan dalam penelitian selanjutnya.

### Hasil Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (*reliable*). Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama *instrument* pengukuran yang baik. Kadang-kadang reliabilitas disebut juga sebagai ketpercayaan, keterandalan, konsistensi, kestabilan dan sebagainya. Ide pokok dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, artinya sejauh mana skor hasil pengukuran terbebas dari kekeliruan pengukuran (*measurement error*).

Perhitungan koefisien keandalan alat ukur digunakan untuk mengetahui reliabilitas dan atau konsistensi alat ukur, dan alat ukur yang andal tetap mempunyai perilaku yang sama dan atau menghasilkan nilai yang sama sekalipun kondisi pengukurannya berubah. Koefisien alat ukur yang umum digunakan adalah *Alpha Cronbach*. Koefisien ini didasarkan pada konsistensi internal dari alat ukur yaitu rata-rata korelasi item-item yang membentuk sebuah alat ukur. Bila item-item tersebut distandarisasikan sehingga berstandar deviasi 1.

Hasil perhitungan koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* dengan bantuan paket program SPSS 17 for windows menghasilkan *print out* nilai reliabilitas dengan menggunakan responden sebanyak 44 orang. Berikut ini adalah hasil perhitungan reliabilitas dalam penelitian ini:

Tabel 2. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach alpha	Klasifikasi
Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	0,919	Reliabilitas kuat
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,886	Reliabilitas kuat
Kinerja Pegawai (Y)	0,906	Reliabilitas kuat

Dari hasil perhitungan *Alpha Cronbach* untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah sebesar 0,919, variabel Budaya Organisasi sebesar 0,886 dan variabel kinerja sebesar 0,906 interpretasi dan koefisien reliabilitas ini didasarkan pada pedoman dari Guilford (1956) dimana koefisien reliabilitas sebesar 0,70-0,90 tergolong dalam kategori hubungan yang kuat (*reliable*). Untuk rekapitulasi hasil reliabilitas dari nilai ketiga jenis nilai variabel dapat dilihat pada bagian lampiran.

### Teknik Analisis Data Distribusi Frekuensi

Data mentah yang diperoleh dari jawaban responden disusun kedalam metric data mentah yang memiliki format  $m \times n$ , dimana  $m$  menyatakan jumlah baris (jumlah responden) dan menyatakan jumlah kolom (jumlah pertanyaan penelitian). Sesuai dengan maksud penulis, maka didalam penelitian ini dibentuk matrik  $44 \times 24$  untuk matrik persepsi bawahan tentang Gaya Kepemimpinan,  $44 \times 14$  untuk matrik persepsi bawahan tentang Budaya Organisasi, dan  $44 \times 20$  untuk matrik penilaian Kinerja Pegawai.

Data mentah ini merupakan angka yang berbentuk skala likert, yaitu jawaban para responden dikonversikan ke dalam penilaian yang berkisar antara 1 sampai 5. Ketentuan penilaian ini telah dijelaskan pada bab III.

Berdasarkan jawaban yang di-peroleh, kemudian disusun kriteria penilaian untuk setiap item pertanyaan berdasarkan persentase dan nilai jenjang dengan pertimbangan dan langkah-langkah sebagai berikut:

Kriteria berdasarkan kosep kurve normal, yang terdiri dari ukuran rata-rata simpangan baku sebagai penentu perbandingan kriteria. Rata-rata ideal ( $M_i$ ) dan simpangan baku ideal ( $S_b$ ) didefinisikan sebagai berikut:

$M_i = \frac{1}{2} (\text{Skor tertinggi ideal} + \text{skor terendah})$   
 $S_b = \frac{1}{6} (\text{Skor tertinggi ideal} - \text{skor terendah ideal})$

Apabila kurva normal dibentuk dalam 4 (empat) kriteria, maka didapat kriteria penilaian:

$X > M_i + 1,5 S_b =$  Sangat baik

$M_i < x < M_i + 1,5 S_b =$  Baik

$X - 1,5 S_b < X < M_i =$  Kurang Baik

$X < - 1,5 S_b =$  Tidak Baik

### 1. Persepsi Responden tentang Gaya Kepemimpinan

Hasil analisis terhadap 44 responden pegawai di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon menunjukkan.

Skor tertinggi ideal  $24 \times 25 = 120$

Skor terendah ideal  $24 \times 1 = 24$

Rata – rata ideal  $= \frac{1}{2} (120+24) = 72$

Simpangan baku  $= \frac{1}{6} (120-24) = 16$ , maka dapat disusun kriteria penilaian seperti dalam tabel berikut ini:

Tabel 3. Kriteria Penilaian skor kuesioner Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Skor	Kriteria penilaian
1	97-120	Sangat baik
2	73-96	Baik
3	49-72	Kurang baik
4	24-48	Tidak baik

Sumber: Data diolah

Hasil data yang dihimpun berdasarkan kuesioner atas jawaban 44 responden mengenai pernyataan tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional menunjukkan:

Tabel 4. Distribusi skor Gaya Kepemimpinan Transformasional PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon

No	Skor	Frekuensi	Prosentase	Kriteria
1	97-120	0	0	Sangat baik
2	73-96	23	52,3	Baik
3	49-72	13	29,5	Kurang baik
4	24-48	8	18,2	Tidak baik
	Jumlah	44	100	

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa distribusi skor gaya kepemimpinan transformasional terban-yak adalah skor 73-96 dengan frekuensi 23 (52,3%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional di PT. Bank Tabungan Negara

(Persero) TBK Cabang Cirebon terkategori baik.

Persepsi responden tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional secara empirik tergolong baik. Secara teoritis, persepsi masing-masing responden itu timbul dan berkembang sejalan dengan waktu berlangsungnya proses interaksi. Persepsi tersebut berlangsung sejalan dengan *proximitas*, *similaritas* dan *kontinuitas*. (1) Prinsip proximitas artinya persepsi hanya berlangsung bila individu saling dekat atau keterdekatan dalam hubungan, atau dengan istilah lain individu telah saling kenal satu sama lain, (2) prinsip similaritas berarti persepsi terhadap seseorang individu dapat diterapkan pada individu lain apabila individu lain tersebut memiliki kesamaan kepribadian dan tingkah laku dengan individu pertama, (3) prinsip kontinuitas berarti persepsi yang telah terbentuk tidak begitu saja hilang akan tetapi dengan persepsi tersebut harus bertahan lama dalam pikiran individu.

Dalam berinteraksi, persepsi yang dilakukan masing-masing individu berfungsi sebagai berikut. Pertama, digunakan untuk prediksi terhadap tingkah laku yang relevan dengan tujuan dalam situasi tertentu. Kedua, persepsi digunakan untuk menetapkan dan memantapkan hubungan. Ketiga, persepsi dimaksudkan untuk menyeleksi orang dan menilai kepribadian. Keempat, persepsi memfokus pada petunjuk-petunjuk lain dalam suatu kasus.

Persepsi yang berasal dari penyatuan tingkah laku dan pengalaman yang kemudian diorganisasikan secara kuat didalam pikiran individu, yang selanjutnya analisis terhadap persepsi bawahan atau para anggota organisasi menunjukan bahwa persepsi bawahan dapat berlangsung pada tingkatan verbal (seperti bahasa, kata) dan non-verbal (misalnya kontak mata, emosi, gerak tubuh). Oleh karena itu persepsi yang dimiliki seseorang dapat bertahan lama dan selalu berkembang sejalan dengan penambahan pengalaman individu yang bersangkutan. Hal ini menyebabkan sikap atau tingkah laku seseorang kepada orang lain sering sama dan

berlaku pada tempat dan waktu yang berbeda-beda, maka persepsi masing-masing individu juga timbul dan berkembang sejalan dengan waktu berlangsungnya proses interaksi tersebut.

Adapun gaya kepemimpinan yang dipersepsikan oleh responden meliputi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional ditunjukkan oleh kharisma pemimpin yang dapat membangkitkan atau merangsang daya intelektual dan memberi motivasi tinggi terhadap para anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam persepsi responden, gaya kepemimpinan transformasional meliputi ciri-ciri sebagaimana yang diidentifikasi oleh Robins (2002), yaitu : (a) pemimpin memberi pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, memiliki karisma, mencurahkan pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; (b) mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah-masalah lama dengan cara-cara baru, dan mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

Suatu organisasi yang memiliki ketahanan adalah organisasi yang memiliki ciri kemampuan transformasional, kemampuan bekerja secara sinergik, dan digiring oleh suatu misi kedepan. Kemampuan transformasional adalah kemampuan untuk mengubah (mentransformasi) unit kerja menuju pada unit yang berprestasi tinggi. Jadi kepemimpinan pada level transformasional ini lebih berfokus pada upaya peningkatan prestasi unit kerja dibawah tanggung jawab si pemimpin.

Temuan persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan tersebut menjelaskan pula bahwa gaya kepemimpinan di lingkungan Bank BTN Cabang Cirebon benar-benar memiliki karakteristik transformasional. (1) Karismatik, yaitu

pemimpin memberikan wawasan dan kesadaran akan misi perusahaan, menanamkan rasa bangga, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan kepada bawahan, (2) Stimulasi intelektual, yaitu pemimpin meningkatkan intelegensia dan pemecahan permasalahan secara seksama, (3) Perhatian individual, yaitu pemimpin memberikan perhatian, membina dan melatih setiap bawahan secara khusus dan pribadi, (4) Motivasi Inspirasional, yaitu pemimpin menumbuhkan harapan yang tinggi melalui pemanfaatan simbol untuk memfokuskan usaha, dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara-cara yang sederhana. Disamping itu memiliki pula karakteristik transaksional, yaitu pemimpin

Tabel 5. Kriteria Penilaian skor kuesioner tentang Budaya Organisasi

No	Skor	Kriteria penilaian
1	57-70	Sangat baik
2	43-56	Baik
3	29-42	Kurang baik
4	14-28	Tidak baik

Sumber: Data diolah

Hasil data yang dihimpun berdasarkan kuesioner atas jawaban 44 responden mengenai pernyataan tentang Budaya Organisasi menunjukkan:

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa distribusi skor budaya organisasi terbanyak adalah skor 43-56 dengan frekuensi 31 (70,5%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon dengan kriteria baik.

Budaya organisasi Kantor PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon, secara *empiric* dipersepsikan baik oleh para responden. Temuan tersebut mempresentasikan pandangan, pengalaman dan perasaan responden mengenai karakteristik budaya organisasi di lembaganya. Karakteristik pertama adalah kekuatan budaya organisasi, yaitu berkenaan dengan: (a) homogenitas dan stabilitas anggota kelompok; (b) panjang dan intensitas pengalaman yang telah ditanggung bersama oleh anggota kelompok.

mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi bawahan atau para anggota organisasi serta membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan dengan mempertimbangkan konsep diri dan harga diri seseorang atas pencapaian penghargaan yang memuaskan.

## 2. Persepsi Responden tentang Budaya Organisasi

Hasil analisis terhadap 44 responden pegawai di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon menunjukkan:

Skor tertinggi ideal  $14 \times 5 = 70$

Skor terendah ideal  $14 \times 1 = 14$

Rata – rata ideal  $\frac{1}{2} (70 + 14) = 42$

Simpangan baku =  $\frac{1}{6} (70 - 14) = 9$ , maka dapat disusun kriteria seperti berikut:

Tabel 6. Distribusi Skor Budaya Organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon

No	Skor	Frekuensi	Prosentase	Kriteria
1	57-70	1	2,3	Sangat baik
2	43-56	31	70,5	Baik
3	29-42	7	15,9	Kurang baik
4	14-28	5	11,4	Tidak baik
	Jumlah	44	100	

Sumber: Data diolah

Karakteristik kedua, bahwa organisasi Bank BTN Cabang Cirebon memenuhi dimensi-dimensi budaya organisasi sebagaimana diidentifikasi oleh Geert Hofstede (dalam Robbins, 2002). Dimensi-dimensi yang dimaksud ialah: (1) Jarak kekuasaan (*Power Distance*), sampai tingkat manakah orang-orang menerima bahwa kekuasaan dalam institusi dan organisasi itu didistribusikan secara tidak sama; (2) *Individualisme* lawan *kolektivisme*. Individualisme adalah sampai tingkat mana orang-orang lebih suka bertindak sebagai individu dibanding anggota kelompok. *Kolektivisme* adalah *ekuivalen* dari individualisme yang rendah; (3) Kuantitas kehidupan lawan kualitas kehidupan. Kuantitas kehidupan adalah sampai tingkat mana nilai-nilai seperti ketegangan, perolehan uang, dan barang material serta persaingan itu gagal. Kualitas kehidupan adalah sampai

tingkat mana orang menghargai hubungan, dan melihat kepekaan dan keprihatinan untuk kesejahteraan orang lain; (4) Penghindaran ketidakpastian. Sampai tingkat manakah orang dalam suatu negara lebih menyukai situasi terstruktur dan bukan tidak terstruktur. (5) orientasi jangka panjang lawan jangka pendek, orang dalam kultur jangka panjang melihat ke masa depan dan menghargai penghematan dan ketekunan. Orang yang berorientasi jangka pendek menghargai masa lampau dan masa sekarang dan menekankan penghargaan atas tradisi dan memenuhi kewajiban sosial, (6) Maskulin versus feminim, yaitu untuk menetapkan titik dimana budaya menekankan pada asertif, dominan dan independen. Maskulin tinggi dalam budaya menentukan sikap menonjolkan diri, dominasi dan kebebasan. Sebaliknya tingkat feminim tinggi dalam budaya dengan menonjolkan saling ketergantungan, belas kasih dan pandangan emosional.

### 3. Persepsi Responden tentang Kinerja Pegawai

Hasil analisis terhadap 44 responden pegawai di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon menunjukkan:

Skor tertinggi ideal  $20 \times 5 = 100$

Skor terendah ideal  $20 \times 1 = 20$

Rata – rata ideal  $\frac{1}{2} (100 + 20) = 60$

Simpangan baku =  $\frac{1}{6} (80 - 20) = 13$ , maka dapat disusun kriteria penilaian seperti dalam tabel berikut:

Tabel 7. Kriteria penilaian skor kuesioner Kinerja Pegawai PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon

No	Skor	Kriteria penilaian
1	81-100	Sangat baik
2	61-80	Baik
3	41-60	Kurang baik
4	20-40	Tidak baik

Sumber: Data diolah

Hasil data yang dihimpun berdasarkan kuesioner atas jawaban 44 responden mengenai pernyataan tentang persepsi

bawahan terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan:

Tabel 8. Distribusi skor Kinerja Pegawai PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon

No	Skor	Frekuensi	Prosentase	Kriteria
1	81-100	1	2,3	Sangat baik
2	61-80	31	70,5	Baik
3	41-60	7	15,9	Kurang baik
4	20-40	5	11,4	Tidak baik
	Jumlah	44	100	

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa distribusi skor kinerja pegawai terbanyak adalah skor 61-80 dengan frekuensi 31 (70,5%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon dengan kriteria baik.

### b. Analisis Inferensial

Berdasarkan dari metode penelitian, maka variabel-variabel yang akan diuji hubungannya dengan menggunakan analisis multi regresi seperti diterangkan pada tabel dibawah ini dengan signifikan = 5% yakni sebagai berikut:

Tabel 9. Variabel Penelitian untuk Analisis Regresi

Variabel	Sub variable	Item
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	Perilaku karismatik Perilaku inspirasional yang memotivasi Perilaku stimulasi intelektual Perilaku perhatian individual	1-24
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	Persepsi bawahan tentang jarak kekuasaan Individualisme Vs kolektivisme Maskulin Vs Feminim Sikap atas ketidakpastian	1-14
Kinerja Pegawai (Y)	Prestasi kerja Tingkat kepribadian Kemampuan kerja	1-20

Untuk data yang digunakan pada analisis multiregresi, data mentah yang telah disusun berbentuk matrik 44 x 24 untuk Gaya Kepemimpinan Transformasional, 44 x 14 untuk Budaya Organisasi (*Power Distance*) dan 44 x 20 untuk Kinerja Pegawai perlu dilakukan perhitungan bobot variabel penelitian.

Perhitungan dilakukan dengan menjumlahkan bobot nilai seluruh pertanyaan yang tergabung dalam setiap sub variabel dari variabel-variabel penelitian. Hal ini dilakukan semata-mata agar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen dapat lebih mudah dibandingkan.

### Perhitungan Rata-rata dan Standar Deviasi

Perhitungan nilai rata-rata dan standar deviasi skor atau nilai variabel setiap variabel dari responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10. Perhitungan rata-rata dan standar deviasi secara keseluruhan

		Statistics		
		Gaya	Budaya	Kinerja
N	Valid	44	44	44
	Missing	0	0	0
Mean		70,02	46,16	64,14
Median		74,00	49,00	67,00
Mode		78	51	78
Std. Deviation		14,644	9,152	13,369
Sum		3081	2031	2822

Sumber: hasil olah data spss

Berdasarkan tabel diatas variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) mempunyai skor rata-rata sebesar 70,02 dengan medium 74 serta modus 78. Sedangkan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) mempunyai skor rata-rata sebesar 46,16 dengan medium 49 serta modus 51. Adapun variabel kinerja pegawai ( $Y$ ) mempunyai skor rata-rata sebesar 64,14 dengan medium 67 serta modus 78.

Dari hasil perhitungan pada tabel diatas, maka dapat dilihat bahwa rata-rata variabel penelitian menunjukkan kriteria tinggi (dapat kita lihat di dalam hasil perhitungan analisis deskriptif diatas), berarti persepsi bawahan tentang ketiga variabel penelitian tersebut dapat dikatakan baik.

Analisis inferensial dilakukan bertujuan untuk mengetahui:

- Apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Pegawai PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon,
- Apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon,
- Apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon.

### Uji Asumsi Klasik

#### Pengujian normalitas

Hubungan variabel ( $X_1$ ), ( $X_2$ ) dan  $Y$  adalah hubungan bivariat dengan teknik analisis korelasi  $\textcircled{R}$  berjenis Pearson dengan syarat harus memenuhi syarat normalitas. Dengan asumsi parametrik maka dilakukan uji Liliefors untuk menguji normalitas tiap variabel, dalam SPSS versi 17 uji Liliefors diperbaiki dengan mendekati dengan uji *Kolmogorov – Smirnov*.

Tabel 11. Test Normalitas atas Variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y$

Variabel	Test Kolmogorov - smirnov		
	Statistik	Df	Normalitas
$X_1$	,896	44	Normal
$X_2$	,916	44	Normal
$Y$	,913	44	Normal

### Uji Multikolinearitas

Teknik uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya korelasi antar



variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (tidak terjadi multikolonieritas). Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel ini tidak ortogonal artinya variabel bebas yang berkorelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B				Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF			
1 (Constant)	,484	5,448		,089	,930	-10,517	11,486								
Gaya	,302	,088	,331	3,421	,001	,124	,481	,738	,471	,253	,583	1,715			
Organisasi	,920	,141	,630	6,512	,000	,635	1,206	,844	,713	,481	,583	1,715			

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari hasil olah data uji multikolonieritas dapat dijelaskan bahwa nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) bernilai kurang dari 10 baik untuk variabel gaya kepemimpinan maupun budaya organisasi sehingga dapat disimpulkan bahwa antar variabel bebas tidak terjadi multikolonieritas.

**Uji Heteroskedastisitas**

Tujuan dilakukannya uji Heteroskedastisitas untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidak samaan variance residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika variance residual pengamatan satu ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan berbeda disebut Heteroskedastisitas.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B				Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF			
1 (Constant)	-1,0E-014	5,448		,000	1,000	-11,002	11,002								
Gaya	,000	,088	,000	,000	1,000	-,178	,178	,000	,000	,000	,583	1,715			
Organisasi	,000	,141	,000	,000	1,000	-,285	,285	,000	,000	,000	,583	1,715			

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Dasar pengambilan keputusan uji Heteroskedasitas yaitu:

1. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05; maka kesimpulannya tidak terjadi heteroskedasitas.
2. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05; maka kesimpulannya terjadi heteroskedasitas.

Dari hasil uji Heteroskedastisitas didapatkan bahwa nilai signifikan > 0,05 (yaitu 1,00) sehingga dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedasitas.

**Analisis Regresi Berganda**

Teknik analisis regresi berganda dipergunakan untuk mengetahui perubahan

yang terjadi pada variabel terikat yaitu kinerja Pegawai yang disebabkan oleh perubahan yang terjadi pada variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, dari analisis yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 12. Persamaan Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,484	5,448		,089	,930
BudayaOrg_X2	,920	,141	,630	6,512	,000
GayaPimpinan_X1	,302	,088	,331	3,421	,001

a. Dependent Variable: Kinerja\_Y

Dari hasil analisis tersebut di atas dipergunakan rumus persamaan regresi berganda, yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 0,484 + 0,302 X_1 + 0,920 X_2$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

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

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

Selanjutnya dari persamaan diatas mengandung pengertian bahwa:

- a. Konstanta atau a sebesar 0,484 artinya apabila gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan budaya organisasi (X<sub>2</sub>) sama dengan nol maka kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,484.
- b. Koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) sebesar 0,302 artinya setiap perubahan pada variabel (X<sub>1</sub>) sebesar satu – satuan maka berakibat perubahan pada variabel (Y) sebesar 0,302.
- c. Koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi (X<sub>2</sub>) sebesar 0,920 artinya setiap perubahan pada variabel (X<sub>2</sub>) sebesar satu – satuan maka berakibat perubahan pada variabel (Y) sebesar 0,920.
- d. Peneliti beramsumsi bahwa perubahan variabel Kinerja Pegawai PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon dapat diprediksi dari perubahan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

**Uji Hipotesis**

**Uji T (Uji Parsial)**

Teknik analisis Uji T dikenal dengan uji parsial, yaitu untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebasnya

secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya. Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel atau dengan melihat kolom signifikansi pada masing-masing t hitung, proses uji t identik dengan Uji F (lihat perhitungan SPSS pada *Coefficient Regression Full Model/Enter*). Hasilnya sebagai berikut:

Tabel 13. Hasil Uji T

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,484	5,448		,089	,930
	Gaya	,302	,088	,331	3,421	,001
	Organisasi	,920	,141	,630	6,512	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil statistik diatas dapat dijelaskan bahwa nilai t variabel kepemimpinan (X1) adalah 3,421 untuk X1 dan 6,512 untuk X2. Angka ini disebut dengan t hitung, yang selanjutnya dibandingkan dengan nilai t tabel (1.683 dengan taraf signifikan 5%). Apabila nilai t hitung kedua variabel tersebut lebih besar dari t tabel (1.683) maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara parsial (sendiri-sendiri) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Sedangkan jika dilihat dari nilai signifikan didapatkan hasil bawah pada hasil uji T yang dilakukan didapatkan hasil  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepimpinan (X1) dan variabel budaya organisasi (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Uji F (Uji Simultan)**

Teknik analisis Uji F (Uji Simultan) dipergunakan untuk mengetahui uji yang mengukur besarnya perbedaan variance antara kedua atau beberapa kelompok, dari analisis yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 14. Hasil Uji F

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5964,428	2	2982,214	71,057	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1720,754	41	41,970		
	Total	7685,182	43			

a. Predictors: (Constant), Organisasi, Gaya  
b. Dependent Variable: Kinerja

Dari hasil uji statistik Uji F didapatkan hasil bahwa Nilai F dalam adalah 71,057. Angka ini adalah nilai F hitung, yang selanjutnya dibandingkan dengan nilai F tabel. Apabila nilai F hitung lebih besar dari

F tabel (4.79) maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara simultan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dan sebaliknya. Sedangkan secara signifikan nilai alfa yang didapatkan  $0,000 < 0,05$ . Hal ini dapat diartikan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima sehingga ada pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

**Koefisien Determinasi**

Uji Koefisien Determinasi (R Square) digunakan untuk memprediksi seberapa besar kontribusi variabel bebas (X) (kepemimpinan dan budaya organisasi) terhadap variabel terikat (Y) (Kinerja Pegawai) dengan syarat hasil uji F dalam analisis regresi bernilai signifikan. sebaliknya jika, hasil uji F tidak signifikan maka koefisien determinasi (R Square) tidak dapat digunakan untuk memprediksi kontribusi pengaruh variabel x terhadap variabel y.

Tabel 15. Hasil Adjusted R Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,881 <sup>a</sup>	,776	,765	6,478

a. Predictors: (Constant), Organisasi, Gaya

Dari Hasil uji statistik di dapatkan bahwa nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) 0,765 artinya variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

**IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon**

Gaya Kepemimpinan Transformasional di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon menurut responden dalam penelitian ini masuk dalam kategori baik. Hal tersebut dibuktikan dari skor rata-rata sebesar 70,02 (Tabel 4.15). Dari hasil penelitian juga diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya

kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Pegawai di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon. Hal tersebut terbukti dari hasil pengujian Uji T dengan SPSS dengan nilai sebesar 0,001 yang lebih kecil dari nilai  $\alpha$  0,05 dan dengan nilai t hitung sebesar 3,421 dimana t hitung > t tabel (1.683), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y).

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank BTN Cabang Cirebon**

Budaya organisasi di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon menurut responden dalam penelitian ini masuk dalam kategori baik. Hal tersebut dibuktikan dari skor rata-rata sebesar 46,16 (Tabel 4.15). Hasil penelitian juga membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai di Kantor Bank BTN Cabang Cirebon. Hal tersebut terbukti dari hasil pengujian dengan SPSS dengan nilai signifikan sebesar 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0,05 dan nilai t hitung sebesar 6,512 variabel tersebut lebih besar dari t tabel (1.683) maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

## **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon**

Kinerja Pegawai di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon menurut responden dalam penelitian ini masuk dalam kategori baik. Hal tersebut dibuktikan dari skor rata-rata sebesar 64,14 (Tabel 4.15). Hasil penelitian juga membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon. Dari hasil uji statistik Uji F didapatkan hasil bahwa Nilai F dalam adalah 71,057. Angka tersebut

adalah nilai F hitung, yang selanjutnya dibandingkan dengan nilai F tabel. Apabila nilai F hitung lebih besar dari F tabel (4.79) maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara simultan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dan sebaliknya, sedangkan secara signifikan nilai alfa yang didapatkan  $0,000 < 0,05$ . Hal ini dapat diartikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

## **V. SIMPULAN**

Sebagai tujuan akhir penelitian dan penulisan tesis ini, dapat dikemukakan butir-butir kesimpulan berikut ini :

- a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja Pegawai di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon berdasarkan uji statistik adalah sebesar 33,1% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.
- b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon berdasarkan uji statistik adalah sebesar 63,0% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.
- c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Cabang Cirebon. dari hasil uji statistik didapatkan nilai F hitung (71,057) lebih besar dari F tabel (4.79) maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara simultan terhadap Kinerja Pegawai (Y). sedangkan berdasarkan uji statistik koefisien determinasi adalah sebesar besarnya angka koefisien determinasi (*Adjusted R square*) 0,765 artinya variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan sisanya

dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. *Organisasi Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Rupa Aksara.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penelitian Undip.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Robbins, P. Stephen. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prehalindo
- Siagian, P. Sondang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Azkara.
- Sugiono. 2013. *Metode Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Refika Aditama
- Sekaran, Uma. 2007. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Yuki, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Index
- Widiyanto, Ibnu. 2008. *Metodologi Penelitian*. Semarang: Undip.
- Zikmund, William, G, et al. 2010. *Business Research Methods (Eighth Edition)*. USA: Cengage Learning.