

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERMODALAN NASIONAL MADANI PERSERO REGIONAL BANDAR LAMPUNG

TESIS

**Oleh
Winda**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022**

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERMODALAN NASIONAL MADANI PERSERO REGIONAL BANDAR LAMPUNG

**OLEH :
WINDA**

Perusahaan yang baik dalam pengelolaan sumber daya manusia tidak luput dari peran seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan segala tindakan agar sesuai dengan harapan. Dilain hal budaya organisasi dapat memberikan pemahaman mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari karyawan dan bagaimana karyawan berinteraksi dengan karayawan lainnya. Menciptakan budaya organisasi dalam lingkungan kerja merupakan hal yang dapat meningkatkan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan kualitatif yang menggunakan data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner secara langsung melalui google form dan diolah dengan bantuan AMOS. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung yang berjumlah 638 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu sampel *probability sampling* dengan teknik *proportioned stratified random sampling* yaitu sebanyak 353 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan : (1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan (2) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Saran yang dapat diberikan kepada PT. Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung (1) Karyawan perlu diberikan perhatian yang bertujuan meningkatkan kinerja (2) PT Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung harus terus menjaga dan meningkatkan *Core Value* AKHLAK perusahaan kepada karyawan (3) PT. Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung agar terus meningkatkan kemampuan atau kompetensi karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan saat ini agar bisa bersaing secara global dengan *knowledge sharing* secara rutin.

Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF PT. PERMODALAN NASIONAL MADANI PERSERO REGIONAL BANDAR LAMPUNG

**BY :
WINDA**

A good company in managing human resources cannot escape the role of a leader in influencing and directing all actions to be in line with expectations. In another case organizational culture can provide an understanding of what the company expects from employees and how employees interact with other employees. Creating organizational culture in the work environment is something that can improve performance. This study aims to determine the effect of transformational leadership on employee performance and the influence of organizational culture on employee performance at PT. Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung. This research is a quantitative and qualitative research which using primary data obtained by distributing questionnaires directly through the google form and processed with the help of AMOS. The population in this study were employees of PT. Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung, amounting to 638 people. The sampling technique in this study is probability sampling with a proportioned stratified random sampling technique that is as many as 353 respondents. The results showed that this study supports the proposed hypothesis: (1) Transformational Leadership has a positive and significant effect on employee performance, and (2) Organizational Culture has a positive and significant effect on employee performance. Suggestions that can be given to PT. Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung (1) Employees need to be given attention aimed at improving performance (2) PT Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung must continue to maintain and increase the company's Core Value AKHLAK to employees (3) PT. Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung in order to continue to improve the ability or competence of employees in accordance with the current needs of the company in order to compete globally with knowledge sharing on a regular basis.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture and Performance Employee

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PERMODALAN NASIONAL MADANI PERSERO REGIONAL BANDAR LAMPUNG

Oleh

Winda

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022**

Judul Tesis : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PERMODALAN NASIONAL MADANI PERSERO REGIONAL BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Winda**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2021011009**

Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



Pembimbing I

Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si
NIP.19711121 199512 1001

Pembimbing II

Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M
NIP.19701106 199802 2001

**Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung**

Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc.
NIP. 19661027 199003 2 002

MENGESAHKAN

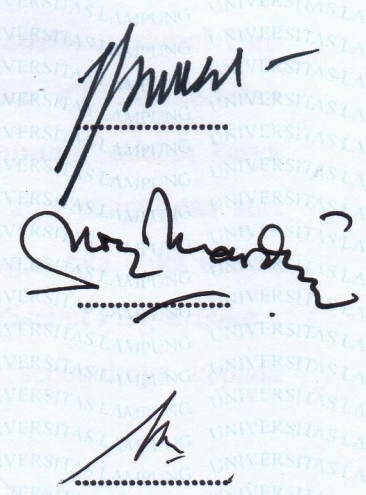
1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.

Sekretaris : Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.

Penguji I : Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.

Penguji II : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.



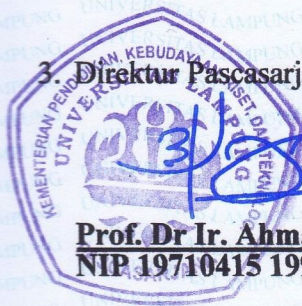
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

**Prof. Dr. Nakrobi, SE., M.Si.
NIP 19660621 199003 1 003**

3. Direktur Pascasarjana

**Prof. Dr Ir. Ahmad Saudi Samosir, ST.,M.T.
NIP 19710415 199803 1 005**

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 5 Desember 2022



LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut *Plagiarisme*.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 5 Desember 2022
Peneliti



Winda
NPM. 2021011009

RIWAYAT HIDUP

Peneliti dilahirkan di Medan pada tanggal 24 Januari 1990. Peneliti merupakan putri dari pasangan Bapak Sukardi dan Ibu Poniem, anak pertama dari 6 bersaudara.

Dengan rahmat Allah SWT, Peneliti menyelesaikan Pendidikan Formalnya yang dimulai dari Sekolah Dasar Negeri 067261 Medan Marelan pada tahun 1995. Kemudian dilanjutkan di Sekolah Menengah Pertama Swasta Harapan Mekaar pada tahun 2001 dan pada tahun 2007 peneliti menyelesaikan Sekolah Menengah Atas Swasta Pangeran Antasari.

Peneliti menyelesaikan pendidikan Sarjana pada tahun 2012 di Universitas Negeri Medan, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, jurusan Pendidikan Matematika. Pada tahun 2020, Peneliti terdaftar menjadi mahasiswa diprogram studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung dan lulus pada tahun 2022.

MOTTO

“Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalatmu sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”

— *QS. Al-Baqarah : 153* —

“Cukuplah Allah sebaik-baiknya pelindung dan penolong kami”

— *QS. Ali Imran : 173* —

“Hidup bukan tentang diri sendiri, Hidup mengajarkan kita cara untuk berbagi Kebahagiaan dengan orang lain.”

— *Yuuki Asuna in “Swort Art Online” By Reki Kawahara* —

“A Leader is one who knows the way, Goes the way, and Shows the way”

— *John C Maxwell* —

“If you never try, You’ll never know what you are capable of”

— *John Barrow* —

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji milik Allah SWT atas rahmat dan nikmat yang telah diberikan, kupersembahkan karya ini sebagai tanda bakti dan cinta kasihku kepada:

Orang Tuaku

Bapak **Sukardi** dan Mamak **Poniyem** yang selalu senantiasa tanpa pamrih untuk berdoa dan memberikan kasih sayang yang tidak pernah habis kepada putrinya, terima kasih telah mendidik dan membesarkan ananda dengan baik, terima kasih sudah mendukung setiap keputusan dan langkah yang ananda ambil, terima kasih selalu menjadi penenang dan penyemangat ananda untuk menyelesaikan kuliah ini.

SANWACANA

Bismillahirrohmaanirrohim,

Alhamdulillah, puji syukur atas kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung”**. Tesis ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Dalam tesis ini, peneliti memperoleh bantuan dan bimbingan serta petunjuk dari berbagai pihak sehingga membantu mempermudah proses penyusunan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, peneliti ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

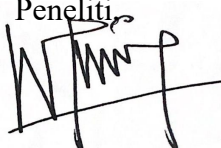
1. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si. selaku Pembimbing Utama, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan nasihat, masukan, kritik dan saran sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis ini.
4. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M. selaku Pembimbing Pendamping, terima kasih atas kesediaannya memberikan nasihat selama Peneliti menjadi mahasiswa dan bimbingan, masukan, kritik, saran, dan bantuan kepada Peneliti sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini.
5. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji Pertama, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan dan pengetahuan dalam proses penyelesaian Tesis ini.

6. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. selaku Penguji Kedua, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan, saran dan pengetahuan hingga proses penyelesaian Tesis ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen beserta Staff dan Karyawan Program Studi Magister Manajemen, atas segala ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan selama Peneliti menjadi Mahasiswa.
8. Mba Dharmawanti, S.Sos., terima kasih atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian Tesis ini.
9. Mas Andri Kasrani, terima kasih atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu peneliti dalam proses perkuliahan hingga proses penyelesaian Tesis ini.
10. Kedua orang tua ku Bapak Sukardi dan Ibu Poniem serta adik-adikku yang selalu mendukung, memotivasi dan selalu menyelipkan namaku disetiap doa-doa, Kalian adalah semangat dan motivasi terbesar ku untuk selalu melakukan yang terbaik.
11. Bapak Endang Nurjani selaku Kepala Divisi Pengelolaan Bisnis, terima kasih saya haturkan atas segala dukungan, motivasi, nasehat dan kesempatan yang diberikan untuk saya bisa mengembangkan kompetensi dan bisa menyelesaikan perkuliahan dan Tesis ini.
12. Bapak Wisnandi Habang selaku Kepala Divisi Pengelolaan Bisnis, terima kasih untuk segala dukungan, motivasi, nasehat dan kesempatan yang diberikan sehingga saya mampu menyelesaikan perkuliahan dan Tesis ini.
13. Bapak Deden Yoga Nugraha selaku Pimpinan Cabang PNM Lampung beserta all karyawan, Hatur Nuhun untuk segala dukungan yang diberikan kepada saya sehingga saya bisa menyelesaikan Tesis ini. Terima kasih juga atas segala nasehat yang diberikan dan terima kasih sudah menjadi orang tua di tanah perantauan.
14. Keluarga besar PNM Regional Bandar Lampung, Mba Indri, Mba Lia, Mba Sri, Mba Rois, Mba Devi, Mba Novia, Mba Hani, Mba Rahma, Mba Qory, Mas Toni, Mas Widi, Mba Memeh, Mba Evi, Mba Diah, Dek Cikita, Dek Ochi, Dek Nadia terima kasih untuk support yang diberikan kepada peneliti selama ini.

15. Keluarga besar gang senggol, Bu Suryanti, Bang Adit, Kak Apri, Kak Anita, Kak Vera, dan Aldio terima kasih telah banyak membantu peneliti, memberikan doa dan menjadi keluarga baru sejak peneliti kuliah di program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Lampung.
16. Untuk Ketua Kelas Magister Manajemen Unila Angkatan 2020, M Aditya Rizki Saputra yang selalu memberikan dukungan, masukan dan membantu selama perkuliahan.
17. Untuk teman seperjuangan MM Angkatan 2022 baik Reguler dan PJJ yaitu Bang Adit, Bu Melda, Bu Suryanti, Aldio, Bang Zul, Kak Apri, Kak Anita, Kak Vera, Mas Didi, Pak Refa, Bang Tio Fatrin, Kak Yudis, Kak Bia, Kak Vynda, Kak Nisa, Bang Harist, Kak Angel, Mba Putri, Kak Bin Bin, Bang Zaki, Athian, Reza, Hiro, Dimas, Bang Rofi, Kak Violeta, Pak Wilfrid, Mas Adim, Audina, Syarif Setio, Kalian keren dan tetap kompak. **Sukses Selalu Untuk Kita!**
18. Terimakasih untuk Almamater Tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
19. Semua pihak yang telah membantu, memberikan motivasi serta doa kepada peneliti yang tidak dapat disampaikan satu persatu, peneliti ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapan semoga Tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung, 5 Desember 2022

Peneliti,


Winda

DAFTAR ISI

Sanwacana.....	i
Daftar Isi.....	iv
Daftar Tabel.....	vii
Daftar Gambar.....	viii
Daftar Lampiran.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Kajian Pustaka.....	10
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional.....	10
2.1.1.1 Tipe-Tipe Kepemimpinan.....	12
2.1.1.2 Fungsi Kepemimpinan dan Sifat-sifat Pemimpin.....	13
2.1.1.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional.....	14
2.1.2 Budaya Organisasi.....	15
2.1.2.1 Fungsi Budaya Organisasi.....	16
2.1.2.2 Tipe-Tipe dan Karakteristik Budaya Organisasi.....	17
2.1.2.3 Indikator Budaya Organisasi.....	19
2.1.3 Kinerja Karyawan.....	20
2.1.3.1 Penilaian Kinerja.....	20
2.1.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	22
2.1.3.3 Tujuan Evaluasi Kinerja Karyawan.....	22
2.1.3.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	23
2.2 Penelitian Terdahulu.....	24
2.3 Kerangka Penelitian.....	27
2.4 Hipotesis Penelitian.....	28
2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan....	28

2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	29
BAB III METODE PENELITIAN.....	31
3.1 Pendekatan Penelitian.....	31
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	31
3.2.1 Jenis Data.....	31
3.2.2 Sumber Data.....	32
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	32
3.4 Populasi dan Sampel.....	33
3.5 Skala Pengukuran.....	34
3.6 Variabel Penelitian.....	35
3.7 Definisi Operasional Variabel.....	35
3.8 Uji Instrument Penelitian.....	36
3.8.1 Uji Validitas.....	36
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	37
3.9 Analisis Data.....	38
3.9.1 Analisis Deskriptif.....	38
3.9.2 Peralatan Analisis Data.....	39
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	44
4.1 Hasil Penelitian.....	44
4.1.1 Deskripsi Obyek Penelitian.....	44
4.1.2 Karakteristik Responden.....	45
4.2 Hasil Pengujian Instrument.....	46
4.2.1 Hasil Uji Validitas.....	46
4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	48
4.3 Analisis Frekuensi Persepsi Responden.....	49
4.3.1 Persepsi Responden Terhadap Kepemimpinan Transformasional.....	50
4.3.2 Persepsi Responden Terhadap Budaya Organisasi.....	52
4.3.3 Persepsi Responden Terhadap Kinerja Karyawan.....	54
4.4 Hasil Analisis Data.....	57
4.4.1 Uji <i>Measurement Model</i>	57
4.5 Pengujian Hipotesis.....	61

4.6 Pembahasan.....	63
4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan..	63
4.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	65
BAB V SIMPULAN, SARAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN.....	67
5.1 Simpulan.....	67
5.2 Saran.....	67
5.3 Implikasi Penelitian.....	69
5.3.1 Implikasi Teoritis.....	69
5.3.2 Implikasi Praktisi.....	69
DAFTAR PUSTAKA.....	71
DAFTAR LAMPIRAN.....	75

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Penggunaan Digitalisasi IM Mekaar & PKM Mobile.....	5
Tabel 1.2 Rekap Kinerja Karyawan Regional Bandar Lampung Tahun 2020.....	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 3.1 Jumlah Populasi Penelitian.....	33
Tabel 3.2 Skor Untuk Kuesioner Pada Variabel X1, X2 dan Y.....	34
Tabel 3.3 Definisi Operasional.....	35
Tabel 3.4 Pedoman Kategorisasi Skor Tanggapan Responden.....	39
Tabel 3.5 Indeks Pengujian Kelayakan Model (<i>Goodness of Fit Index</i>).....	43
Tabel 4.1 Karakteristik Responden.....	45
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas.....	47
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas.....	49
Tabel 4.4 Interval Kriteria Penilaian.....	50
Tabel 4.5 Rekapitulasi Persepsi Responden Terhadap Kepemimpinan Transformasional	50
Tabel 4.6 Rekapitulasi Persepsi Responden Terhadap Budaya Organisasi.....	52
Tabel 4.7 Rekapitulasi Persepsi Responden Terhadap Kinerja Karyawan.....	54
Tabel 4.8 <i>Loading Factor</i> Terhadap Variabel.....	58
Tabel 4.9 Pengukuran Tingkat Kesesuaian <i>Goodness of Fit Measurement Model</i>	61
Tabel 4.10 <i>Standarized Regression Weight Structural Equational Model</i>	61
Tabel 4.11 Hasil Uji Hipotesis.....	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	28
Gambar 4.1 <i>Path Diagram</i>	60

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuisioner.....	75
2. Correllation.....	80
3. <i>Model Fit Summary</i>	86

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset pokok yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi atau perusahaan, keterlibatan SDM dalam perusahaan terimplementasi dalam bentuk tenaga kerja, pegawai atau karyawan. Karyawan sebagai sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan faktor penting bagi peningkatan produktifitas atau kemajuan perusahaan tersebut. Bagaimanapun canggihnya teknologi yang dimiliki oleh suatu perusahaan tanpa adanya SDM maka perusahaan tersebut tidak akan dapat maju dan berkembang.

Perusahaan yang baik dalam pengelolaan sumber daya manusia tidak luput dari peran seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan segala tindakan agar sesuai dengan harapan. Dalam proses tersebut diperlukan gaya kepemimpinan dengan pendekatan baru sehingga dapat menjawab tantangan zaman yang berubah dengan begitu cepat, yaitu kepemimpinan transformasional. Secara khusus, kepemimpinan transformasional mengacu pada gaya kepemimpinan yang menggerakkan karyawan untuk melihat dan melampaui kemampuan diri mereka sendiri demi kebaikan kelompok dengan mengubah moral, cita-cita, minat, dan nilai-nilai mereka (Luo dkk.,2019). Penerapan kepemimpinan transformasional membuat karyawan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal, dan respek kepada pimpinannya. Hal ini sejalan dengan penelitian Cristianne Benedetti (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan pada organisasi yang menghadapi tuntutan perubahan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bass dan Avolio (2011)

yang menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan memiliki peran sebagai pembangun hubungan dan sebagai pembentuk nilai-nilai dalam sebuah organisasi, Daft (2002). Pengaruh kepemimpinan menurut Yukl (1998) dapat dilihat sebagai efek kepemimpinan langsung dan tidak langsung. Efek-efek langsung kepemimpinan mengacu kepada keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan pemimpin yang mempunyai dampak langsung terhadap kinerja karyawan dalam jangka pendek, sedangkan efek-efek tidak langsung lebih perlahan dirasakan, namun sering kali bertahan lama. Efek jangka panjang tersebut misalnya adalah mengubah budaya organisasi dengan cara memperkuat nilai-nilai seperti perhatian terhadap kualitas serta loyalitas terhadap organisasi.

Aspek kompetitif dari budaya organisasi adalah kreativitas dan inovasi. Upaya di bidang ini dapat meningkatkan budaya organisasi dengan mengembangkan atau merevisi produk dan layanan saat ini, memperoleh bisnis baru, dan melakukan aktivitas lain dengan keunggulan kompetitif (*SHRM Workplace Vision*, 2007). Flamholtz and Randle (2011) dalam bukunya menyatakan kekuatan budaya organisasi mengacu kepada seberapa besar dan seberapa dalam karyawan melaksanakan *dominant values* dan asumsi-asumsi dasar dari perusahaan. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kesuksesan organisasi melalui 3 fungsi yaitu *control system*, *social glue*, dan *sense-making*. Sebagai *control system*, budaya organisasi sudah mampu menjadi kontrol sosial yang mampu mempengaruhi keputusan dan perilaku karyawan. Sebagai *social glue*, budaya organisasi mampu mempererat rasa kebersamaan orang-orang didalam perusahaan sebagai satu kesatuan organisasi. Semua karyawan dimotivasi untuk mengimplementasikan *dominant culture* untuk membantunya memenuhi kebutuhan akan identitas sosial. Hal ini dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk menarik minat karyawan baru dan mempertahankan *talent/top performers*. Sebagai *sense-making*, budaya organisasi dapat membantu karyawan untuk memahami apa yang terjadi di perusahaan. Dalam hal ini budaya organisasi dapat

memberikan pemahaman mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari karyawan dan bagaimana karyawan berinteraksi dengan karyawan lainnya.

Menciptakan budaya organisasi dalam lingkungan kerja merupakan hal yang dapat meningkatkan kinerja. Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi (Robbins dan Judge, 2011). Pada hakikatnya semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawan. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, maka semakin kuat budaya tersebut. Suatu budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari perilaku yang tinggi.

Studi yang dilakukan di Nigeria oleh Salihu, *et al* (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi harus dikembangkan untuk memberikan dukungan kepada organisasi dan membawa perbaikan berkelanjutan. Budaya organisasi sangat penting untuk kemajuan organisasi karena berdampak pada komitmen karyawan dan retensi mereka. Jika budaya suatu organisasi fleksibel, maka akan menyediakan lingkungan kerja yang dinamis kepada karyawan di mana mereka dapat bekerja dengan mudah dan mandiri tanpa merasa terbebani. Setiap organisasi menginginkan komitmen karyawan karena sangat penting untuk efektivitas organisasi. Hasil organisasi dan kesuksesan berasal dari kontribusi individu dalam organisasi di semua level, jika setiap individu memahami budaya organisasi dengan benar dan melakukan sesuai dengan standar yang diharapkan maka kinerja organisasi akan ditingkatkan. Hasil studi yang dilakukan Salihu,*et al* sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tan (2019) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan budaya

organisasi yang mendorong kerjasama tim dan memiliki misi yang jelas dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Denison (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung efektivitas organisasi selain harus kuat juga harus adaptif. Budaya organisasi yang menunjang kinerja harus memiliki elemen adaptabilitas, keterlibatan, konsistensi dan misi. Organisasi yang berhasil harus mampu membuat keseimbangan dari keempat unsur tersebut. Saat ini PT.Permodalan Nasional Madani Persero telah memiliki nilai-nilai budaya utama (*core values*) yaitu Integritas, Loyalitas, Mandiri, Unggul, Profesional, Amanah, Disiplin, dan Ikhlas yang biasa di kenal dengan Ilmu Padi. Nilai-nilai budaya tersebut terus menerus disosialisasikan dan di implementasikan kepada seluruh Insan PNM untuk dapat menjadikan PNM yang lebih baik dan mendukung pencapaian visi misi perusahaan. Dan sebagai perusahaan BUMN, PNM juga menerapkan *core values* AKHLAK dalam menjalankan setiap aktivitas. Budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi koordinasi dan kontrol dalam organisasi, keselarasan tujuan yang lebih baik antara organisasi dan anggotanya, dan peningkatan kerja karyawan (Kotter dan Heskett, 1992). Berdasarkan SE Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/7/2020 Menurut Bapak Kartika Wirjoatmojo selaku Wakil Menteri BUMN mengatakan bahwa, Transformasi ini mengacu terhadap 4 (empat) tantangan saat ini, yaitu:

a. Transformasi

Transformasi yang terjadi secara terus menerus, dimana BUMN harus dapat melakukan transformasi bisnis model untuk bisa terus bertahan

b. Profesionalisme

Prinsip profesionalisme secara utuh di setiap BUMN. BUMN dimasa lalu lebih menekankan pada segi kompetensi teknik. BUMN saat ini lebih menerapkan profesionalitas, seperti kompetensi kepemimpinan, hingga aspek-aspek pendukung lainnya.

c. Adaptasi

BUMN harus bisa melakukan adaptasi di tengah *pandemic*. BUMN harus menjadi perusahaan bukan hanya mengejar profit. Tapi, perusahaan yang humanis dan juga bisa mendalami pegawai.

d. *Work life balanced*

Menjaga keseimbangan kerja dan keluarga. Hal-hal seperti fleksibilitas waktu, bias *gender*, dukungan fasilitas, dan sebagainya perlu terus dijaga.

Penelitian ini difokuskan pada karyawan PT Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung yang memiliki 47 cabang dan tersebar di seluruh wilayah Bandar Lampung dan Lampung Selatan. PT Permodalan Nasional Madani Persero atau yang lebih dikenal dengan PNM melalui salah satu program Mekaar (Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera) mendapatkan respon positif diberbagai wilayah Indonesia, menyusul dari jumlah nasabah yang meningkat sejak diluncurkan tahun 2015, program Mekaar telah membantu banyak keluarga prasejahtera di Indonesia dengan memberikan pinjaman modal usaha bagi ibu-ibu yang ingin berwirausaha. Jumlah nasabahnya pun meningkat sekitar 256 ribu orang dari total nasabah sebesar 7,85 juta nasabah per Januari 2020 menjadi 8,10 juta nasabah per awal Januari 2021. Banyaknya jumlah nasabah yang terus dilayani oleh karyawan PNM membuat setiap karyawan harus terus beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang ada, termasuk dengan dimulainya penggunaan digitalisasi. Hal ini tentu menjadi tantangan bagi perusahaan untuk memastikan karyawan beradaptasi dengan dunia digital dalam kegiatan Pertemuan Kelompok Mingguan (PKM) maupun proses perekrutan nasabah dengan menggunakan Inisiasi Mekaar (IM) hingga proses penyalarsan data di sistem (Proses *Sync*).

Tabel 1.1 Data Penggunaan Digitalisasi IM Mekaar & PKM Mobile

Nama Regional	Persentase			
	Penggunaan IM Mekaar	Penggunaan PKM Mobile	Inputan Nasabah	Sync
Reg. Bandar Lampung	70%	63%	29%	50%

Sumber : Divisi TIF

Tabel 1.1 diatas menjelaskan bahwa karyawan PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Regional Bandar Lampung menunjukkan tingkat adaptasi terhadap perubahan lingkungan masih kecil yang terlihat dalam keterlibatan perubahan penggunaan digitalisas, dimana perusahaan menuntut penggunaan digitalisasi 100%.

Karyawan PT Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung selain dituntut dalam penggunaan digitalisasi, juga harus memiliki kinerja yang sesuai dengan apa yang perusahaan harapkan. Kinerja adalah salah satu kunci yang penting bagi organisasi ataupun perusahaan karena kinerja dapat dilambangkan sebagai simbol pencapaian terhadap strategi yang telah direncanakan. Pengukuran kinerja dilakukan dengan memperhatikan hal-hal yang mempengaruhi pencapaian tujuan seperti ketepatan waktu penyelesaian tugas, pencapaian target yang telah ditentukan, perilaku dan kedisiplinan (Koopsman, 2014). Agar dapat menghasilkan kinerja yang baik tentu tidak terlepas dari pencapaian kinerja oleh beberapa orang atau beberapa kelompok saja, melainkan juga diperlukan keterlibatan keseluruhan anggota perusahaan mulai dari *Top Level Management* hingga *Low Level Management* dalam sebuah instansi sehingga dapat mengkoordinir setiap anggotanya dalam pencapaian kinerja yang unggul. Penilaian kinerja yang ada di PT Permodalan Nasional Madani Persero menggunakan indikator penilaian berupa KPI (*Key Performance Indicator*). Sedangkan kinerja yang dimiliki oleh karyawan PT Permodalan Nasional Madani Persero diukur atau dinilai dalam jangka waktu 1 tahun sekali dari masa karyawan tersebut mulai bekerja. KPI yang ada di perusahaan ini berguna untuk menilai tingkat kinerja atau performa yang dimiliki oleh setiap karyawannya. Indikator target KPI yang terbentuk akan menentukan penilaian kinerja karyawan dan indikator target kinerja karyawan yang harus dicapai sebagai berikut :

1. NoA (*Number of Account*) merupakan indikator target pencapaian jumlah nasabah yang terlayani dan terdampingi.
2. RR (*Repayment Rate*) merupakan indikator penilaian kinerja karyawan untuk tingkat pengembalian pinjaman nasabah.

3. NPL (*Non Performing Loan*) merupakan penilaian kinerja karyawan terkait tingkat kredit yang kurang lancar dimana nasabah tidak dapat membayar angsuran.

4. Dokumen dan *SOP* adalah penilaian kinerja karyawan yang berkaitan dengan pengarsipan dokumen-dokumen nasabah dan kepatuhan karyawan dalam menjalankan prosedur kerja.

5. *Rejoin* merupakan indikator target penilain kinerja karyawan dalam mempertahankan nasabah dengan memberikan pelayanan yang baik.

Tabel 1.2 Rekap Kinerja Karyawan Regional Bandar Lampung Tahun 2020

Indikator Penilaian	NoA (100%)	RR (99,9%)	NPL (0,1%)	Dokumen dan SOP (100%)	Rejoin (98%)
Pencapaian	90,8%	95%	2,41%	90%	83%

Sumber: Divisi Pengelolaan Bisnis (2020)

Tabel 1.2, terlihat bahwa terdapat karyawan yang memiliki kinerja belum mencapai target sesuai persentase indikator baik secara kuantitas maupun kualitas sehingga hal ini berdampak pada pencapaian dan tujuan organisasi. Hasil wawancara yang dilakukan kepada Pemimpin PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Regional Bandar Lampung untuk mengkonfirmasi dugaan awal terhadap fenomena, diketahui bahwa belum semua karyawan memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan aktivitasnya dikantor. Hal ini terlihat dengan belum tercapainya target KPI yang telah ditetapkan oleh manajemen PT Permodalan Nasional Madani (Persero).

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Kepemimpinan berkaitan dengan pengarahan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan. Ini menjadi bagian penting dalam memahami perilaku kerja. Esensi dari kepemimpinan transformasional adalah membangun dan mentransformasi pemikiran setiap orang sehingga organisasi

secara otomatis juga akan ikut berubah. Pada Tabel 1.2 adanya fakta bahwa karyawan PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Regional Bandar Lampung belum memiliki kinerja yang baik dimana penerapan gaya kepemimpinan transformasional berupa *inspirational motivation* belum berjalan.

Kepemimpinan transformasional yang membawa perubahan dan didukung oleh budaya organisasi sehingga dapat dilihat pengaruh dari kinerja karyawan, dimana karyawan melakukan tindakan atas dasar keinginan untuk berprestasi dan ingin mendapatkan hasil kinerja yang lebih baik di perusahaan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik daripada yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Dari hasil penelitian yang dilakukan (Ahmed dkk, 2018), (Ghazi Ben Saad; Muzaffar Abbas, 2018) dan (Ronnie Gao dkk, 2020) mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan bahkan kinerja perusahaan.

Latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung”**.

1.2 Rumusan Masalah

PT Permodalan Nasional Madani Persero merupakan lembaga keuangan non perbankan yang melayani masyarakat prasejahtera melalui programnya Mekaar (Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera) dengan jumlah nasabah yang terlayani adalah 8,10 juta. PNM memiliki tantangan internal dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, secara eksternal PNM juga dituntut untuk mampu melakukan implementasi digitalisasi. Untuk itu kemampuan para pemimpin dalam mengelola SDM dan budaya organisasi akan menentukan kesuksesan perusahaan untuk menjawab tantangan internal dan eksternal perusahaan. Melalui penelitian ini, rumusan masalah yang akan dikaji adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta menjadi rujukan dalam penelitian yang akan datang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi dalam industri lembaga keuangan.

2. Manfaat Praktisi

a. Bagi Peneliti

Untuk menambah dan memperluas pengetahuan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

b. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai referensi sekitar permasalahan mengenai dunia lembaga keuangan khususnya Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNILA.

c. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi manajemen, khususnya tentang pengelolaan pegawai dalam peningkatan kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik dan masalah penelitian yaitu referensi mengenai kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Setiap perusahaan menginginkan kemajuan salah satunya harus meningkatkan budaya organisasi dalam bekerja sehingga setiap karyawan akan memberikan kontribusi dan prestasi kerja yang maksimal selain itu kepemimpinan juga mempunyai pengaruh yang penting dalam mencapai kinerja karyawan yang baik di dalam suatu organisasi.

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan diperlukan oleh perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi. Karyawan dituntut untuk dapat mengikuti arahan dari pimpinannya karena merekalah yang dianggap mampu menjadi *influence* bagi karyawan untuk dapat memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan. Jika tujuan yang dituju tidaklah sama maka akan sulit bagi suatu organisasi menjalankan proses pencapaiannya. George R. Terry dalam Miftah Thoha (2012) menyampaikan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang untuk diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kartini Kartono (2011) mengemukakan bahwa dalam buku *The Art of Leadership, Ordway Tead* menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012) menyampaikan bahwa *Leadership is what leaders do. It's process of leading a group and influencing that group to achieve it's goals*. Dimana kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan.

Pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin bisa mengajak karyawannya mencapai dan menuju tujuan perusahaan. Bukan hanya sekedar mampu mengajak karyawan melainkan mampu memberikan perubahan, memberikan motivasi, serta mempengaruhi karyawan untuk bisa mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata *to transform* yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata. Bass dan Avolio (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja.

Khan *et al* (2012) kepemimpinan transformasional dimana pengikut lebih diberikan kebebasan, rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang memungkinkan para pengikut untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan dan tujuan akhirnya meningkat. Sedangkan menurut Ivancevich *et al* (2007) pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

Yukl (2009) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan pada para bawahan atau pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Pengertian dari para ahli mengenai kepemimpinan transformasional, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu sehingga bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya dan pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Variabel kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini, penulis mengutip teori Bass dan Avolio (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja.

2.1.1.1 Tipe-tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan dalam organisasi yang diutarakan oleh George R. Terry dan kembali dikutip Donni Juni Priansa (2014) yaitu:

1. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam tipe ini hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

3. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan melakukan hubungan dengan bawahannya dengan sewenang-wenang sehingga sebetulnya bawahannya melakukan semua perintah bukan karena tanggung jawab tetapi lebih karena rasa takut.

4. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)

Tipe kepemimpinan ini tidak memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk bisa mengambil keputusan sendiri karena selalu dibantu oleh pemimpinnya, hal ini berakibat kepada menumpuknya pekerjaan pemimpin karena segala permasalahan yang sulit akan dilimpahkan kepadanya.

5. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Dalam setiap permasalahan pemimpin selalu menyertakan pendapat para bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka akan merasa dilibatkan dalam setiap permasalahan yang ada dan merasa bahwa pendapatnya selalu diperhitungkan, dengan begitu mereka akan melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawab akan pekerjaannya masing-masing.

6. Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*)

Pemimpin tipe ini memiliki kemampuan dalam mengajak orang lain, dan diikuti oleh orang lain. Para bawahan akan senang untuk mengikuti perintah yang diberikan karena pembawaannya yang menyenangkan, selain itu pemimpin ini bisa melakukan penyesuaian terhadap bawahannya sehingga dapat terjalin hubungan kerja yang efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Kepemimpinan dan Sifat-sifat Pemimpin

Dalam proses mempengaruhi atau memberikan contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian didalam situasi sosial kelompok atau organisasinya. Menurut Thoha (2015), fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi atau perusahaan menyatakan sebagai berikut :

1. **Sebagai inovator.** Pemimpin mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi baik yang menyangkut pengembangan produk, system manajemen yang efektif dan efisien, mampu dibidang konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan atau meningkatkan kinerja perusahaan.
2. **Sebagai komunikator.** Pemimpin harus menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian dikalangan mereka. Pemimpin harus mampu menjalani, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan-pembicaraan orang lain.
3. **Sebagai motivator.** Pemimpin merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan yang pengaruh pada upaya mendorong karyawan untuk melaksanakan suatu kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang mampu memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.
4. **Sebagai kontroler (pengendali).** Pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan terhadap berbagai aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap pemakaian sumber daya maupun didalam pelaksanaan rencana dan program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan organisasi efektif dan efisien.

2.1.1.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual (Avolio, Bass and Jung, 1999). Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Bass dan Avolio mengemukakan 4 dimensi indikator kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I”. Bass menyarankan kepada pemimpin transformasional agar dapat menggolongkan kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut mereka.

Pengukuran terhadap kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini merujuk dan mengadopsi pada indikator yang diungkapkan oleh Bass dan Avolio (2011). Indikator kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio yaitu:

1. ***Idealized influence***, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
2. ***Inspirational motivation***, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
3. ***Intellectual stimulation***, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.
4. ***Individualized consideration***, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan.

Seluruh indikator jika di laksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin di harapkan dapat meningkatkan dan mendorong kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta di hormati oleh seluruh karyawan.

2.1.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang disepakati dan dilaksanakan bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak serta membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, Robbins (2016). Dalam kebanyakan organisasi, nilai-nilai dan praktik- praktik yang dianut bersama telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan jaman dan benar-benar memengaruhi “bagaimana pekerjaan dilakukan dalam organisasi”.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem-sistem dan paktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut, Denison dalam Darsana (2013). Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein dalam Ivancevich (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap sebagai valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpresepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Budaya organisasi juga diartikan sebagai respon grup terhadap lingkungan yang diekspresikan oleh setiap individu didalam grup tersebut. Schein (2006) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berfikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah tersebut.

Pendapat para ahli mengenai budaya organisasi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah pola yang mengacu pada nilai-nilai, kepercayaan, keyakinan, prinsip atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai pedoman perilaku, aturan, sistem manajemen, dan pedoman untuk memecahkan masalah-masalah organisasi serta masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

2.1.2.1 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang efektif dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Permasalahan internal dan eksternal dalam organisasi saling berkaitan, sehingga harus di hadapi secara simultan. Menurut Sunyoto (2015) budaya organisasi memiliki dua fungsi utama, yaitu:

- 1) Sebagai proses integrasi internal, dimana para anggota organisasi bersatu, sehingga mereka mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain. Fungsi integrasi internal ini akan memberikan identitas kolektif serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerja sama secara efektif.
- 2) Sebagai proses adaptasi eksternal, dimana budaya organisasi menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuan dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberikan tingkat adaptasi organisasi dalam merespons perubahan zaman, persaingan, inovasi, dan pelayanan terhadap konsumen.

Robbins dalam Umam (2010) mengemukakan fungsi budaya organisasi yaitu:

- 1) Membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya
- 2) Membangun rasa identitas bagi anggota organisasi
- 3) Mempermudah tumbuhnya komitmen
- 4) Meningkatkan kemandirian sistem sosial sebagai perekat sosial menuju integrasi organisasi.

2.1.2.2 Tipe-tipe dan Karakteristik Budaya Organisasi

Wallach dalam Sunyoto (2015) menyatakan ada tiga tipe budaya organisasi yaitu budaya birokratis, budaya inovatif dan budaya suportif. Adapun penjelasan tiga budaya organisasi yaitu:

1) Budaya Birokratis

Budaya birokratis ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang terstruktur, tertib, teratur, berurutan dan memiliki regulasi yang jelas. Dalam budaya ini pengawasan dilakukan dengan ketat dalam bentuk penetapan standar/aturan baku. Garis batas tanggung jawab serta otoritas jelas dan tegas. Wewenang dan tanggung jawab diturunkan berdasarkan level hierarki.

2) Budaya Inovatif

Budaya inovatif ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang penuh tantangan, memberikan tugas-tugas yang berisiko dan membutuhkan kreativitas untuk menyelesaikannya. Semua anggota organisasi diberi tekanan dan stimulan untuk

berkarya sekreatif mungkin, jalur komunikasi terbuka lebar, serta tidak banyak aturan tentang pelaksanaan tugas. Pengendalian dilakukan melalui supervisi dan konsultasi.

3) Budaya Suportif

Budaya suportif menempatkan manusia sebagai titik sentral dalam organisasi. Budaya ini ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang lebih bersahabat, peduli dengan sesama, saling percaya dan adil. Budaya sportif merupakan lingkungan yang penuh dengan kehangatan, ramah tamah, dan saling memberikan kebebasan individual.

Budaya organisasi bersifat deskriptif, berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka meyakini atau tidak. Robbins (2006), mengatakan ada 10 faktor yang merupakan dasar atau karakteristik dari budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut, yaitu:

- a. *Individual initiative* (inisiatif individu), yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan, kemandirian dan kesempatan yang dimiliki individu untuk menggunakan inisiatifnya dalam perusahaan.
- b. *Risk tolerance* (toleransi resiko), yaitu seberapa jauh tingkat resiko yang boleh atau mungkin diambil oleh anggota dalam perusahaan.
- c. *Direction* (arah), adalah seberapa jauh perusahaan memberikan penjelasan tentang tujuan yang ingin dicapai dan kinerja yang diharapkan.
- d. *Integration* (integrasi), adalah sejauh mana unit-unit kerja dalam perusahaan didorong untuk bekerja dalam suatu sistem yang terkoordinasi.
- e. *Management support* (dukungan manajemen), yaitu sejauh mana manajer-manajer dalam perusahaan memberikan pengarahan, dukungan dan berkomunikasi dengan bawahannya.
- f. *Control* (kontrol), yaitu sejumlah aturan, kebijaksanaan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengontrol perilaku karyawan.
- g. *Identity* (identitas), yaitu sejauh mana anggota mengidentifikasi diri pada perusahaan.

- h. *Reward system* (sistem penghargaan), yaitu bagaimana tingkat penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
- i. *Conflict tolerance* (toleransi konflik), yaitu tingkat toleransi terhadap konflik yang muncul dalam perusahaan.
- j. *Communication pattern* (pola komunikasi), yaitu sejauh mana komunikasi dalam perusahaan dibatasi berdasarkan susunan wewenang secara formal.

Karakteristik budaya organisasi tersebut merupakan sebagai gambaran pembeda antara organisasi satu dengan organisasi yang lain, menjadi dasar dalam membangun kesepahaman anggota organisasi dalam menyelesaikan masalah dan kesepahaman anggota organisasi berperilaku dalam menyelesaikan tugas.

2.1.2.3 Indikator Budaya Organisasi

Pengukuran terhadap budaya organisasi dalam penelitian ini merujuk pada indikator yang diungkapkan oleh Denison dan Misra dalam Darsana (2013) adalah sebagai berikut:

1. *Involvement* (keterlibatan)
Keterlibatan terdiri dari pemberdayaan (*empowerment*), kerja tim (*team orientation*) dan kemampuan berkembang (*capability development*).
2. *Concistency* (konsistensi)
Konsistensi terdiri dari kesepakatan nilai inti (*core value agreement*), kordinasi dan integrasi (*coordination and integration*).
3. *Adaptibility* (adaptabilitas)
Adaptabilitas terdiri dari perubahan (*creating change*), berfokus pada pelanggan (*customer focus*), dan keadaan organisasi (*organizational learning*).
4. *Mission* (Misi)
Misi terdiri dari strategi yang terarah dan tetap (*strategic direction and intent*), tujuan dan visi objektif (*goals and objectif vission*).

2.1.3 Kinerja Karyawan

Tolak ukur nilai suatu instansi berhasil atau tidak dalam hal menjalankan aktivitasnya dapat diukur melalui aspek kinerja para karyawannya. Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi. Michael Armstrong dalam bukunya yang berjudul *Performance Management Key Strategies and Practical Guideline* (2006) mengatakan bahwa kinerja adalah proses sistematis dalam mengembangkan kinerja setiap individu agar selaras dan dapat mencapai kinerja organisasi dengan *output* yang dapat diukur secara kuantitatif dan *outcome* yang dapat diukur secara kualitatif. Kinerja adalah perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan dan seberapa banyak mereka berkontribusi dan membentuk organisasi (Ragas, *et al*: 2017).

Koopmans (2014) mendefinisikan kinerja sebagai pola perilaku dan tindakan dari para karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja ini lebih menekankan pada pola perilaku dan tindakan karyawan dibandingkan dengan hasil dari perilaku itu sendiri. Hal ini berisi perilaku yang berada dibawah kontrol dari individu itu sendiri, kecuali perilaku tersebut dipengaruhi oleh lingkungannya.

Definisi kinerja menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebagai dasar penilaian hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Peningkatan kinerja perorangan mendorong kinerja SDM secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.

2.1.3.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Untuk keperluan penilaian kinerja pegawai publik, diperlukan adanya informasi yang relevan dan realibel tentang prestasi kerja masing-masing individu.

Informasi yang diharapkan harus berkualitas dan valid, artinya mampu menggambarkan kinerja pegawai secara baik, guna untuk perencanaan karir bagi mereka masing-masing. Penilaian kinerja individual sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Dari hasil penilaian kinerja diperoleh informasi tentang kondisi SDM yang dimiliki organisasi. Pengertian penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu (Bacal, 2012).

Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengkomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif (*Harvard Business Essentials*, 2006).

Seseorang yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebaiknya dilakukan secara berkala, dengan alasan bahwa penilaian kinerja diperlukan untuk memvalidasi alat pemilihan atau mengukur dampak dari program pelatihan, bersifat administratif untuk membantu dalam membuat keputusan mengenai kenaikan gaji, promosi, dan pelatihan, selain itu untuk menyediakan timbal balik dari karyawan untuk membantu mereka meningkatkan kinerja mereka saat ini dan merencanakan karier di masa mendatang. *Performance appraisal* lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja.

Penjelasan dari para ahli dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu. Dan manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, agar terciptanya peningkatan kualitas kinerja karyawan di suatu organisasi.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Zainun (2001), beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para pegawai yang dibawahnya.
2. Kepuasan pegawai terhadap yang disukai sepenuhnya.
3. Terdapat suatu suasana dan iklim kerja yang bersahabat.
4. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang merupakan tujuan bersama mereka harus diwujudkan secara bersama-sama pula.
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomi yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasi.
6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karir dalam kepegawaian.

Siagian (2012) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan faktor-faktor lainnya. Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya dengan memperhatikan budaya organisasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seperti hubungan sosial antara pimpinan dan bawahan, antara rekan kerja yang ada di organisasi, adanya kepuasan ekonomi dan jejang karir dalam bekerja, sangatlah penting untuk diperhatikan oleh manajemen organisasi demi untuk meningkatkan semangat dalam bekerja yang semua itu menjadi pengaruh pegawai dalam mencapai target atau tujuan organisasi yang telah ditentukan.

2.1.3.3 Tujuan Evaluasi Kinerja Karyawan

Evaluasi kerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kegiatan ini harus dilakukan pemimpin dengan cara menilai hasil kerja para karyawannya. Tujuan dari evaluasi atau penilaian prestasi kerja menurut Werther dan Davis

(1996), bahwa penilaian tersebut memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Tujuan evaluasi kinerja karyawan yang dimaksud antara lain:

1. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manager untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif, dan semua karyawan mempunyai hak yang sama dalam hal promosi, bahkan demosi jabatan.
9. *External Challenges*. Faktor-faktor eksternal yang biasanya tidak terlihat tetapi ikut mempengaruhi akan terlihat dalam penilaian kinerja.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan ke karyawan maupun bagi karyawan itu sendiri.

2.1.3.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian ini akan merujuk pada Koopmans (2014) yaitu :

1. Kinerja tugas (*Task Performance*), yaitu kapabilitas/ kemampuan seorang individu untuk melakukan pekerjaan utama/inti tugas-tugas substantif atau teknis yang telah ditugaskan kepadanya, seperti kemampuan

perencanaan dan manajemen kinerja, orientasi pada hasil, penentuan proiritas pekerjaan serta kemampuan pemanfaatan waktu dan usaha dalam bekerja.

2. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*), yang didefinisikan sebagai perilaku positif yang dapat mendukung iklim bekerja dalam lingkungan organisasi, seperti kekuatan komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, kemampuan kolaborasi dan *team work*, kemampuan komunikasi, kreatifitas dan inisiatif bekerja, metode bekerja, budaya *open minded* (menerima masukan dan kritik), dan peduli akan kualitas.
3. Perilaku Adaptif (*Adaptive Performance*), yakni perilaku yang mencerminkan kemampuan seorang untuk beradaptasi sesuai dengan tuntutan pekerjaannya, seperti kepedulian pegawai yang bersangkutan dalam memutakhirkan skill dan pengetahuan bekerja, fleksibilitas dalam bekerja, kemampuan dalam menghadapi situasi yang sulit, dan kemampuan adaptasi terkait pekerjaan.

Indikator merupakan sebuah ukuran dari suatu kondisi tidak langsung yang sudah atau telah terjadi. Indikator-indikator kinerja tersebut merupakan indikator yang akan dijadikan alat pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian ini, yang terdiri dari *task performance*, *contextual performance* dan *adaptive performance*.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian yang sudah dilakukan. Berikut hasil pembahasan yang telah di lakukan sebelumnya dari beberapa penelitian terdahulu tentang kinerja karyawan dengan beberapa variabel lain yang mempengaruhinya selain kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan antara lain :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	Salihu, <i>et al</i> (2016)	<i>Impact of Organizational Culture on Employee Performance in Nigeria</i>	Variabel: - Budaya Organisasi - Kinerja Karyawan	Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif pada kinerja karyawan.
2.	Mohammed Aboramadan dkk (2019)	<i>Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context</i>	Variabel : -Budaya Organisasi -Inovasi -Kinerja	Dari penelitian ini ditemukan hasil bahwa budaya organisasi dan inovasi mampu meningkatkan kinerja perusahaan termasuk karyawan.
3.	Ghazi Ben Saad, Muzaffar Abbas (2018)	<i>The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture.</i>	Variabel : -Budaya Organisasi -Kinerja Pekerjaan karyawan	Penelitian ini menemukan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja pekerjaan.
4.	Tan, Boon-Seng (2019)	<i>In search of the link between organizational culture and performance.</i>	Variabel : - Performance - Organizational Culture - Organizational Economics - Validity and Reliability	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi yang mendorong kerjasama tim dan memiliki misi yang jelas dapat meningkatkan kinerja organisasi.
5.	Ahmed, Mashal dan Saima Shafiq (2018)	<i>The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance : A Case Study of Telecom Sector.</i>	Variabel : -Budaya Organisasi -Kinerja Perusahaan	Penelitian ini menghasilkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada sebuah perusahaan telkom yang ada di Spanyol.

Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
6.	Yang, Chunjiang (2019)	<i>Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating role of orgazational embeddeeness.</i>	Variabel : - Kepemimpinan transformasional - Kinerja kontekstual dan kinerja tugas - Keterikatan organisasi	Hasil penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan transformasional dan kepribadian proaktif memiliki efek positif pada kinerja tugas dan kinerja kontekstual melalui keterikatan organisasi. Pengaruh interaktif kepemimpinan transformasional dan kepribadian proaktif terhadap kinerja tugas dan kinerja kontekstual ditemukan signifikan dan negatif.
7.	Cristiane Benedetti Chammas (2019)	<i>Comparing transformational and instrumental leadership The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups</i>	Variabel : - Performance -Transformationl Leadeship -Instrumental Leadership	Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan daripada kepemimpinan instrumental. Dan teori Zach and Baldegger mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap startup dan para pemimpin perlu menyesuaikan perilaku kepemimpinan.

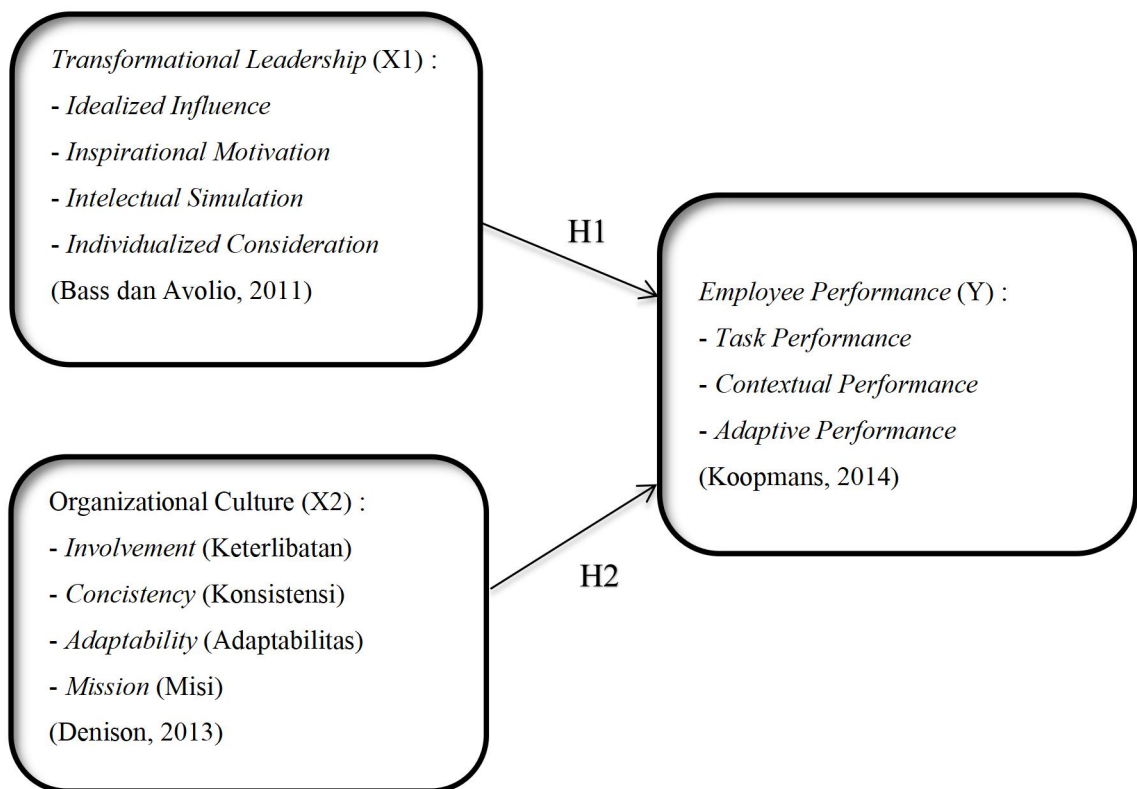
Tabel 2.1 Lanjutan

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
8.	Ronnie Gao, William, Rolph E. Anderson (2020)	<i>Transformasional Leadership Effects on Sales People's Attitudes, Striving and Performance.</i>	Variabel : -Kepemimpinan Transformasional -Kinerja Karyawan -Pemberdayaan dan Efikasi Diri	Penelitiannya ini memberikan hasil bahwa TL berpengaruh positif langsung pada kedua pemberdayaan tenaga penjual dan efikasi diri dan efek tidak langsung melalui mediasi semangat karyawan.

Hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh masing-masing variabel yakni budaya organisasi (Salihu et al, 2016; Mohammed Aboramadan, 2019; Ahmed, Mashal dan Saima Shafiq, 2018; Ghazi dan Muzaffar, 2018; Tan, Boon-Seng 2019), variabel kepemimpinan transformasional (Ronnie Gao dkk, 2020; Cristiane Benedetti Chammas, 2019; Chunjiang Yang 2019) yang dapat disimpulkan variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga memiliki beberapa perbedaan dengan penelitian terdahulu yang terletak pada penggunaan sampel yang relatif sedikit dan tidak luas serta metode analisis data yang digunakan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh antar variabel menggunakan metode *structural equation modeling* (SEM).

2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian digunakan untuk menunjukkan arah bagi suatu penelitian agar dapat berjalan pada lingkup yang telah ditetapkan. Dari tema yang penulis angkat dapat disimpulkan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

2.4 Hipotesis Penelitian

Perumusan hipotesis dalam penelitian ini berdasarkan pada kerangka pikir pengaruh antar variabel, teori dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Bass dan Avolio (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan

indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja. Kepemimpinan transformasional menghasilkan rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan kepada pemimpin, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih daripada apa yang diharapkan oleh para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional akan meningkatkan motivasi dan kinerja pengikutnya demi tercapainya tujuan bersama. Kinerja dapat dipahami sebagai salah satu nilai yang didapat atas pekerjaan atau hasil dari tindakan seseorang sebagai wujud dari usahanya yang sejalan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah kompetensi tugas, fleksibilitas kerja, pengembangan profesional dan efisiensi kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Cristiane Benedetti Chammas (2019) dan Ronnie Gao dkk (2020) yang menemukan hasil bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu dan kerangka pikir, penulis berasumsi bahwa apabila karyawan PT. Permodalan Nasional Madani Persero mendapatkan gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja yang mereka hasilkan akan semakin baik. Sebaliknya, apabila gaya kepemimpinan bukan transformasional maka kinerja yang mereka akan menurun. Maka hipotesis penelitian yang dapat diasumsikan sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya perusahaan adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan (Ahmed dan Saima 2018). Untuk melihat hubungan antara

budaya organisasi dengan kinerja, maka satu hal yang menjadi dasar adalah pengaruh dari esensi nilai dalam budaya organisasi yang mempengaruhi nilai, sikap dan perilaku anggota organisasi tersebut.

Karyawan harus mengetahui budaya organisasi, karena memungkinkan karyawan memahami sejarah organisasi dan metode operasi di dalamnya, budaya organisasi dapat menumbuhkan komitmen terhadap filosofi dan nilai-nilai organisasi, melalui normanya berfungsi sebagai mekanisme kontrol untuk menyalurkan perilaku terhadap perilaku yang diinginkan dan jauh dari perilaku yang tidak diinginkan. Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem-sistem dan paktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip- prinsip tersebut (Denison, 2013). Budaya organisasi yang kuat dapat mengikat orang-orang didalamnya membentuk strategi yang dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya, apabila budaya organisasi lemah, maka karyawan akan bekerja secara individualistis yang dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun sehingga tujuan organisasi sulit untuk dicapai. Pada penelitian yang dilakukan oleh Tan (2019) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi yang mendorong kerjasama tim dan memiliki misi yang jelas dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mohammed Aboramadan dkk (2019), Ahmed dan Shafiq (2018), Ghazi Muzaffar (2018), dan Salihu, *et al* (2016), dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian diatas terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis kedua dapat diasumsikan:

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang mengukur variabel-variabel penelitian dengan data angka (Siagian, 2000). Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain, Sugiyono (2016). Penelitian ini menggunakan data-data yang berasal dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden. Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan Sumber Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

3.2.1 Jenis Data

Data adalah sesuatu yang digunakan atau dibutuhkan dalam penelitian dengan menggunakan parameter tertentu yang telah ditentukan (Priyanto, 2008). Jenis data dalam penelitian ini (Priyanto, 2008) adalah:

1. Data kualitatif, yaitu data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar, seperti literatur-literatur serta teori-teori yang berkaitan dengan penelitian penulis.

2. Data kuantitatif, ialah data yang dinyatakan dalam bentuk skala numerik atau angka, seperti : data kualitatif yang diangkakan (*scoring*).

3.2.2 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data peneliti yang diperoleh secara langsung dari responden. Data tersebut diperoleh dari penyebaran angket atau kuesioner kepada responden dimana pertanyaan terlebih dahulu disediakan oleh peneliti. Sedangkan data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada di instansi tersebut yaitu berupa dokumen-dokumen penunjang seperti data karyawan dan data-data dokumentasi lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

3.3 Metode pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah kuesioner atau angket. Angket adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi sejumlah pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2012). Metode ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan memberi tanggapan atas pernyataan dari kuesioner dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survei dan pernyataan yang kurang dipahami oleh responden.

Untuk mengukur kepemimpinan transformasional, responden diberikan pernyataan melalui instrumen kuesioner kepemimpinan *Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2011) yang terdiri dari dimensi *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Simulation*, *Individualized Consideration*. Untuk mengukur budaya organisasi responden diberikan pernyataan mengenai besaran keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan misi organisasi melalui kuesioner yang dikembangkan oleh Denison (2013). Sedangkan untuk mengukur kinerja karyawan, responden

diberikan kuesioner yang dikembangkan oleh Koopmans (2014) yang terdiri dari dimensi *Task Performance*, *Contextual Performance* dan *Adaptive Performance*.

Sumber data lain diperoleh peneliti dengan membaca, mempelajari dan menganalisis literature yang bersumber dari buku, jurnal penelitian, artikel yang berkaitan dengan tema yang diteliti. Hal ini dilakukan untuk membantu peneliti dalam memecahkan masalah dan hasilnya akan dijadikan sebagai bahan perbandingan.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung sebanyak 638 orang seperti yang tertera pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Jumlah Populasi Penelitian

Jabatan	Jumlah Karyawan
Kepala Area (KA)	9
Kepala Cabang (KC)	47
Senior Account Officer (SAO)	90
Financial Account Officer (FAO)	82
Account Officer (AO)	410
Total Karyawan	638

Penentuan jumlah sampel minimal pada penelitian ini mengacu pada pernyataan Hair *et al.*, (2010) bahwa banyaknya sampel sebagai responden harus disesuaikan dengan banyaknya indikator pertanyaan yang di gunakan pada kuesioner, dengan asumsi $n \times 5$ *observed variable* (indikator) sampai dengan $n \times 10$ *observed variable* (indikator). Dalam penelitian ini jumlah *item* adalah 54 item pernyataan yang digunakan untuk mengukur 3 variabel dan jumlah responden yang digunakan adalah 353 responden.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu sampel *probability sampling* dengan teknik *proportioned stratified random sampling*. Teknik

proportioned stratified random sampling adalah teknik penentuan sampel dengan unsur yang tidak homogen dan berstrata Sugiyono (2016).

3.5 Skala Pengukuran

Pengukuran merupakan suatu proses yang mana angka atau simbol dilekatkan pada karakteristik atau properti suatu stimulti sesuai dengan aturan atau prosedur yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2014). Penilaian yang diberikan oleh observer berdasarkan observasi spontan terhadap perilaku orang lain, yang berlangsung dalam bergaul dan berkomunikasi sosial dengan orang itu selama periode waktu tertentu.

Skala pengukuran dalam penelitian ini adalah menggunakan skala Likert. Skala Likert ini berhubungan dengan pertanyaan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu, misalnya setuju-tidak setuju, senang-tidak senang dan baik-tidak baik. Dalam pengolahan data, skala Likert termasuk dalam skala interval, penentuan skala Likert penelitian ini dibuat skala 1 sampai dengan 5. Pedoman untuk pengukuran semua variabel adalah dengan menggunakan 5 point *Likert scale*, jika terdapat jawaban dengan bobot rendah maka diberikan skor 1 (satu) dan seterusnya sehingga jawaban yang berbobot tinggi diberi skor 5 (lima). Untuk pengukuran kuesioner pada variabel kepemimpinan transformasional dan variabel budaya organisasi menggunakan skor 5 (lima) skala likert sebagai berikut:

Tabel 3.2 Skor Untuk Kuesioner Pada Variabel X1, X2 dan Y

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

3.6 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2011). Variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Variabel Bebas (Variabel Independen)

Variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2).

b. Variabel Terikat (Variabel Dependen)

Variabel terikat (*dependent variable*) yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

3.7 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai variabel-variabel yang ada di dalam penelitian, selain itu definisi operasional juga dapat menjelaskan mengenai skala pengukuran terhadap variabel-variabel tersebut. Definisi Operasional *variable* merupakan definisi pada setiap variabel-variabel yang ada pada penelitian, dengan bertujuan dapat menjelaskan karakteristik dari objek kedalam sebuah elemen yang dapat diobservasi, sehingga dapat dilakukan pengukuran dan dioperasionalkan ke dalam sebuah penelitian.

Tabel 3.3 Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur,	1. <i>Idealized Influence</i> 2. <i>Inspirational Motivation</i> 3. <i>Intellectual Simulation</i>	Likert

Tabel 3.3 Lanjutan

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kepemimpinan Transformasional (X1)	dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja. (Bass dan Avolio 2011)	4. <i>Individualized Consideration</i>	Likert
Budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem-sistem dan paktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip. (Denison,2014)	1. <i>Involvement</i> (Keterlibatan) 2. <i>Concistency</i> (Konsistensi) 3. <i>Adaptibility</i> (Adaptabilitas) 4. <i>Mission</i> (Misi)	Likert
Kinerja (Y)	Kinerja adalah sebagai pola perilaku dan tindakan dari para karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi. (Koopmans,2014)	1. <i>Task Performance</i> 2. <i>Contextual Performance</i> 3. <i>Adaptive Performance</i>	Likert

3.8 Uji Instrumen Penelitian

Uji instrument penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat dan sesuai dengan standar metode penelitian. Uji instrument dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan terhadap kuesioner untuk mengukur apakah pernyataan atau pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner mempunyai kesamaan atau

ketepatan dalam pengukuran. Uji validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dapat mengukur suatu konstruk. Riduwan dan Sunarto (2013) mengungkapkan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi dan sebaliknya bila tingkat validitasnya rendah, maka instrumen tersebut kurang valid. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti.

Keputusan valid atau tidaknya item pertanyaan dilakukan dengan membandingkan nilai r -tabel dengan nilai r -hitung pada tingkat signifikansi 5%. Jika nilai r -hitung $>$ r -tabel, maka item pertanyaan dapat dinyatakan valid dan sebaliknya jika nilai r -hitung $<$ r -tabel maka item pertanyaan dinyatakan tidak valid.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Lupiyoadi dan Ikhsan (2015), reliabilitas mengandung pengertian bahwa suatu indikator cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Pengujian ini dilakukan untuk mengukur tingkat keandalan dari alat ukur (indikator variabel) pada sebuah instrumen data (kuesioner). Apabila alat ukur yang digunakan secara konsisten mampu menghasilkan jawaban yang sama saat digunakan pada penelitian yang berulang, maka alat ukur tersebut dapat dianggap reliabel atau dapat dipercaya.

Ghozali (2013) menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konstan atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja dan kemudian dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan dan pengukuran dengan cara *Repeted measure* atau pengukuran yaitu seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda dan kemudian dilihat apakah dia tetap konsisten dengan jawabannya (Ghozali, 2010).

Uji realibilitas setiap variabel diukur dengan menggunakan *Cronbach's alpha*. *Cronbach's Alpha* merupakan sebuah ukuran keandalan yang memiliki nilai berkisar dari nol sampai satu (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). Nilai tingkat keandalan *Cronbach's Alpha* minimum adalah 0,6. Suatu instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila nilai alphanya lebih besar dari 0.60 (Malhotra, 2011).

3.9 Analisis Data

Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan *structural equation modeling* (SEM) dengan menggunakan alat bantu program AMOS.

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang dilakukan untuk menilai karakteristik dari sebuah data dengan tujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Untuk lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti dilakukan kategorisasi skor rata-rata tanggapan responden berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan. Tanggapan responden terhadap masing-masing item pernyataan dikategorikan menjadi 5 kategori sangat baik, baik, cukup, kurang baik dan tidak baik dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Rentang skor} = \frac{5-1}{5} = 0,8 \quad \dots\dots\dots \text{Suryana (2015)}$$

Sehingga diperoleh Kriteria sebagai berikut :

Tabel 3.4 Pedoman Kategorisasi Skor Tanggapan Responden

Indeks Rata Rata	Kategori
4,21 - 5,00	Sangat Baik
3,41 - 4,20	Baik
2,61 - 3,40	Cukup Baik
1,81 - 2,60	Kurang Baik
1,00 - 1,80	Sangat Tidak Baik

3.9.2 Peralatan Analisis Data

Penelitian ini, data akan dianalisis dengan menggunakan metode *structural equation model* (SEM) yang merupakan sebuah teknik *statistic multivariate* yang menggabungkan aspek-aspek dalam regresi berganda yang bertujuan untuk menguji hubungan dependen dan analisis faktor yang menyajikan konsep faktor tidak terukur dengan variabel multi yang digunakan untuk memperkirakan serangkaian hubungan dependen yang saling mempengaruhi secara bersama-sama (Hair *et al.*, 2010).

Evaluasi atau analisis terhadap model struktural mencakup pemeriksaan terhadap signifikansi koefisien yang diestimasi. Menurut Hair *et al.* (2010), terdapat tujuh tahapan prosedur pembentukan dan analisis SEM, yaitu:

1. Pengembangan model berbasis teori Pengembangan model SEM adalah melakukan pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu model divalidasi secara empiris melalui pemrograman SEM.
2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama, akan digambarkan sebuah *path diagram* untuk diestimasi dengan menggunakan AMOS. *Path diagram* tersebut akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam SEM variabel ini digambarkan dalam bentuk elips yang dibedakan menjadi dua, yaitu :

a) Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*), dikenal juga sebagai *sources variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk Eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b) Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*) adalah konstruk yang diprediksikan oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran. Pada langkah ini, model yang disajikan dalam bentuk *path diagram* akan dikonversi kedalam dua persamaan, yaitu persamaan pengukuran (*measurement model*) dan persamaan struktural (*structural model*). Pada persamaan model pengukuran dirumuskan untuk mengetahui indikator atau variabel mana yang digunakan untuk mengukur variabel bentukan (konstruk) yang diajukan.
4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi atas model yang dibangun. SEM menggunakan matriks varian/ kovarian sebagai input data untuk estimasi yang dilakukannya. Hal inilah yang menjadi perbedaan antara SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya. Data individual tentu saja digunakan dalam program ini, tetapi data itu akan segera dikonversi ke dalam bentuk matrik varian/ kovarian sebelum estimasi dilakukan. Menurut Baumgartner dan Homburg (1996), matriks kovarian umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, sebab bila menggunakan matriks korelasi sebagai input, standar error yang dipaparkan dari berbagai penelitian umumnya menunjukkan angka yang kurang akurat. Hair, dkk (2010) juga menyarankan agar menggunakan matriks varian/ kovarian pada saat pengujian teori untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas karena lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi penelitian dimana standard error yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah 0 s/d 1). Matrik kovarian digunakan karena dapat menunjukkan

perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Ukuran sampel juga memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM walaupun seperti yang dikemukakan di atas bahwa data individual tidak menjadi input analisis. Hair dkk menjelaskan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200 sampel untuk teknik maximum likelihood estimation dan menyarankan agar ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 – 10 kali jumlah parameter yang diestimasi.

5. Menilai problem identifikasi. Permasalahan identifikasi pada prinsipnya adalah permasalahan mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Permasalahan identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini: a. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar. b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan. c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif. d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya: $> 0,9$).
6. Measurement Model (*Confirmatory Factor Analysis*) Teknik ini ditujukan mengestimasi measurement model untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk eksogen dan konstruk endogen. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi itu diuji melalui *Confirmatory Factor Analysis*. • Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* (Uji Kesesuaian) Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak menurut Ferdinand (2002) :
 - a) X^2 - *Chi square statistic* Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai chisquarenya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas cut off value sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$.

b) RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

c) GFI (*Goodness of Fit Index*) merupakan Merupakan ukuran non stastitikal yang mempunyai rentang nilai 0 (*poor fit* hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*. GFI yang diharapkan adalah sebesar 0,90.

d) AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*), yaitu tingkat penerimaan yang direkomendasikan, bila AGFI mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0,90.

e) TLI (*Tucker Lewis Index*) membandingkan sebuah model yang diuji terhadap suatu baseline model. TLI yang diharapkan adalah sebesar $\geq 0,95$.

f) CFI (*Comparative Fit Index*), besaran indeks ini adalah rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit*. CFI yang diharapkan adalah sebesar $\geq 0,95$.

7. Interpretasi dan Modifikasi. Model Tahap ketujuh atau yang terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu untuk dipertimbangkan. Bila temuan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu $> 2,58$) maka cara lain dalam

memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut.

Summary dari pengujian Kelayakan Model (*Goodness of Fit Index*) seperti terlihat pada Tabel 3.5 berikut:

Tabel 3.5 Indeks Pengujian Kelayakan Model (*Goodness of Fit Index*)

<i>Goodness-of-Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>
<i>Degree of Freedom (DF)</i>	Positif (+)
x^2 (<i>Chi-Square</i>)	Diharapkan kecil
<i>Signifikan Probability</i>	$\geq 0,05$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
PGFI	$\geq 0,90$
NFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

BAB V

SIMPULAN, SARAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dan kajian yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan “kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”, **didukung**.

2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung. Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini yang menyatakan “budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”, **didukung**.

5.2 Saran

Hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan di atas, maka dapat dikemukakan saran-saran yang dapat dipertimbangkan oleh PT. Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung, yakni :

1. Hasil analisis deskripsi responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini, diperoleh indikasi pada indikator atasan bersedia mendengarkan keluhan yang saya alami pada dimensi *individualized consideration* yang memiliki nilai rendah sehingga karyawan merasa kurang diberikan perhatian secara individu baik pada kemampuan maupun pada pengembangan dirinya. Oleh karena itu disarankan kepada pimpinan agar lebih mendengarkan team yang ada dibawah koordinasinya, dengan menjadi pendengar maka sebagai seorang pemimpin akan mengetahui hal-hal apa saja yang dialami dan dimiliki oleh teamnya, memiliki pertimbangan sendiri mengenai perkembangan karir karyawannya, memenuhi kebutuhan karyawan dan memberikan perhatian kepada karyawan yang bertujuan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Hasil analisis deskripsi responden terhadap variabel budaya organisasi dalam penelitian ini, diperoleh indikator pemimpin menetapkan tujuan yang ambisius tetapi realistis pada dimensi *mission* memiliki penilaian yang rendah. Untuk itu *mission* di dalam organisasi harus dijaga dan tingkatkan kepada karyawan. Karena misi, visi, strategi organisasi berasal dari pemimpin, maka aspek *leadership* dalam hal memberikan arahan yang jelas terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi menjadi hal yang kritical untuk menghasilkan kinerja karyawan yang baik dan diharapkan PT. Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung dalam menetapkan tujuan atau target yang di capai harusnya mulai dari team bawah dengan terlebih dahulu mendengarkan potensi-potensi yang masih ada dan perlu untuk dikembangkan.
3. Hasil analisis deskripsi responden terhadap variabel kinerja dalam penelitian ini, diperoleh indikasi pada indikator ketika tersedia pekerjaan yang lebih menantang, saya akan mengambalnya pada dimensi *contextual performance* memiliki nilai persepsi rendah. Oleh karena itu diharapkan PT. Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung agar terus meningkatkan kemampuan atau kompetensi karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan saat ini agar bisa bersaing secara global dengan *knowledge sharing* secara rutin. Pemimpin juga perlu menciptakan keterlibatan karyawan dalam

pengambilan keputusan serta mengajak karyawan berdiskusi untuk hal-hal yang berkaitan dengan pencapaian kinerja, kemampuan kolaborasi dan *team work*, kemampuan komunikasi, kreatifitas dan inisiatif bekerja sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan yang menjadi kunci dalam keberhasilan perusahaan untuk bersaing.

5.3 Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan pemahaman baru tentang teori peningkatan kinerja karyawan. Implikasi penelitian ini terdiri dari implikasi praktis dan teoritis. Implikasi praktis adalah kontribusi langsung terhadap karyawan terkait kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan berdasarkan pada hasil temuan penelitian. Implikasi teoritis ialah pengembangan dari hasil penelitian untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

5.3.1 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian di PT. Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung semakin membuktikan signifikansi teori dan juga para peneliti terdahulu yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini, khususnya dari segi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai variabel yang berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan dalam bekerja.

5.3.2 Implikasi Praktisi

Hasil penelitian di PT. Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung menunjukkan kontribusi nyata bahwa signifikansi dari variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat diterapkan dalam lingkungan kerja. Penelitian ini dapat membantu khususnya pihak manajemen dalam mengoptimalkan kinerja karyawan pada perusahaan. Penelitian ini juga memberikan kontribusi secara praktis terhadap organisasi untuk dapat mengetahui faktor apa saja yang perlu dipertahankan, diperbaiki, dan ditingkatkan terkait dengan variabel penelitian yaitu kepemimpinan transformasional, budaya

organisasi dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki peran utama dalam proses peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi. Penelitian ini memberikan implikasi manajerial terkait hasil temuan yang diperoleh sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional PT. Permodalan Nasional Madani Persero Regional Bandar Lampung telah mampu untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat menguatkan sikap kepemimpinan yang mampu memberikan pengaruh dan mengarahkan kepada karyawan sehingga karyawan memiliki motivasi dan keyakinan terhadap atasan sehingga dapat mendorong kinerja yang maksimal, hal ini juga sangat baik bagi pencapaian kinerja perusahaan.
2. Manajemen perusahaan perlu meningkatkan *awareness* terhadap seluruh karyawan agar lebih meningkatkan lagi budaya AKHLAK di lingkungan perusahaan. Apalagi “AKHLAK” merupakan salah satu nilai budaya di perusahaan yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Hal ini dirasakan dari jawaban responden yang masih menganggap kesulitan dalam menerima perubahan dan cara-cara baru dalam bekerja yang di adopsi perusahaan. Padahal masalah dapat diatasi dengan menerapkan program *knowledge sharing* secara rutin setiap minggunya, agar terjadinya *transfer of knowledge* dan *transfer of skill* dalam sebuah institusi.
3. Selain itu beberapa responden juga memiliki kendala dalam melakukan adaptasi terhadap perubahan-perubahan yang ada pada perusahaan. Jika kesulitan dalam melakukan adaptasi terhadap pekerjaan dikarenakan adanya gap kompetensi, maka dapat diatasi dengan memberikan pelatihan kepada karyawan. Namun jika bukan disebabkan karena adanya gap kompetensi namun disebabkan oleh faktor lain seperti beban kerja yang *overload (Burn Out)* maka perusahaan perlu melakukan analisa ulang lagi terkait beban kerja untuk setiap karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, Mohammed. (2019) *Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context*. Journal of Management Development Vol.39 No.4 PP 437-451.
- Ahmed, Mashal dan Saima Shafiq. (2018) *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector*, Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management Volume 14 Issue 3 Version 1.0 2018
- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999), “*Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership*”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, John Wiley & Sons, (10.1111), Vol. 72 No. 4, pp. 441-462.
- Avolio, B.J. and Gardner, W.L. (2005), “*Authentic leadership development: getting to the roots of positive forms of leadership*”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 3, pp. 315-338.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. and Weber, T.J. (2009), “*Leadership: current theories, research, and future directions*”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 60 No. 1, pp. 421-449.
- Bawono, Anton. 2006. *Multivariate Analysis dengan SPSS*. Salatiga: STAINPress.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based in the Competing Values Framework (CVF), revised ed., MA*. AddisonWesley: Reading: MA.
- Chammas, Cristiane Benedetti. (2019), *Comparing transformational and instrumental leadership The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups*, Journal of Management Development Vol.16 No.2,PP 143-160.
- Denison, Daniel. 1989. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons Inc.

- Denison, Daniel R dan Mishra, K Aneil. 1995. "Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness". *Organizational Sciences*. Vol 6 No.2, Hal 204-223
- Darsana, Made. 2013. "The Influence of Personality and Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior". *The International Journal of Management*. Vol 2 Issue 4, Hal 35-42
- Fey, Carl F. and Daniel R. Denison. 2003. *Organizational Culture and Effectiveness : Can American Theory Be Applied in Rusia? Organization Science*. Vol.14, No.6, pp.686-706.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, Jr., 2010. *Multivariate Data Analysis (7th ed)*. Pearson. United State.
- Hasibuan, Melayu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ivancevich, John, Robert Konopaske, Michael T Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A.J., & de Vet, H. C. w. (2012). *Development of an individual work performance questionnaire*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175. <https://doi.org/10.1136/oemed-2013-101717.51>
- Koopmans, L. (2014). *Measuring Individual Work Performance*.
- Kotter, J. P, and J. L. Heskett 1992; *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Luo, A., Guchait, P., Lee, L. and Madera, J.M. (2019), "Transformational leadership and service recovery performance: the mediating effect of emotional labor and the influence of culture", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 77 No. 4, pp. 31-39.
- Pranoto, Paulus Sugiyo. 2014. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol 2 No.4, Hal 1492-1503

- Priansa, Donni Junni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Ragas, et.al. 2017. *Green lifestyle moderates GHRM's impact to job performance*. International Journal of Productivity and Performance Management.
- Rivai, V, dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen, dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen P. 2016. *Manajemen: Edisi ketiga belas*. Jakarta: Erlangga.
- Salihu, et al. 2016. *Impact of Organizational Culture on Employee Performance in Nigeria*. International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics Vol. 3, Issue 3, pp: (48-65).
- Schein, Edgar H. 1991. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. SanFrancisco, CA: Jossey- Bass Publishers. [asli 1985]
- Schein, Edgar H. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie, (2017), *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Edisi 6, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta Selatan 12610.
- Siagian, Sondang, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Metodologi Penelitian – Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Susanto, A. B., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Tan, B., 2019. *In search of the link between organizational culture and performance*. Leadership & Organization Development Journal, 40(3), pp.356-368.
- Thoha, Miftah. (2007). *Perilaku Organisaiksi* . Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.

Werther, William B. & Keith Davis. (1996). *Human Resources And Personal Management*. Edisi kelima. New York: McGraw-Hill.

Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : Prehallindo

Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organiasasi*. Jakarta: PT Indeks.

Zainun, Buchari. 2001. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.