

LAPORAN PENELITIAN

ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi pada Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari)

Di Susun Oleh :

Dr. H. Hairudinor., S.Sos., MM.



**UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
BANJARMASIN
2018**

LEMBAR PENGESAHAN

1. Judul Penelitian : Analisis Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bank Kalsel Cabang Pelaihari).
2. Peneliti
 - a. Nama lengkap : Dr.H. Hairudinor, S.Sos.,M.M
 - b. Jabatan Struktural : Pembina/ IVa
 - c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
 - d. Unit kerja : FISIP UniversitasLambungMangkurat
 - e. Alamat surat : JalanBrigjend H. Hasan BasryKotakPos 87 Banjarmasin
 - f. Telpon/Faks : 0511-3308021
 - g. E-mail : hairudin.fisipulm@gmail.com
3. Sumber Dana : PNBP (BOPTN) 2018
4. Biaya Penelitian : Rp. 10.000.000,-
(Sepuluh Juta Rupiah)

Banjarmasin, September 2018



Peneliti,

Dr. Hairudinor, S.Sos.,M.M
NIP.197306 199903 1 003

Mengetahui,
Ketua LPPM
Universitas Lambung Mangkurat

Prof. Dr. Ir. H. M. Arief Soendjoto, M.Sc
NIP. 19600623 198801 1 001

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Tinjauan Teori	12
2.1.2. Kepemimpinan Transformasional	12
2.1.2. Budaya Organisasi	25
2.1.2.1 Definisi Budaya Organisasi	25
2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi	27
2.1.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi	27
2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi	31
2.1.3. Kinerja Karyawan	36
2.1.3.1 Definisi Kinerja Karyawan	36
2.1.3.2 Kriteria Pengukuran Kinerja Karyawan	37
2.1.3.3 Metode Penilaian Kinerja	38
2.2. Model Penelitian	39
2.3. Hipotesis Penelitian.....	41
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	42
3.2 Tipe Penelitian.....	42
3.3 Lokasi Penelitian	42
3.4 Populasi dan Sampel	43
3.4.1 Populasi Penelitian.....	43
3.4.2 Sampel Penelitian	43
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	43
3.5.1. Kepemimpinan Transformasional.....	43
3.5.2. Budaya Organisasi	45
3.5.3. Kinerja Karyaawan.....	46
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	47

3.7. Teknik Penentuan Skor	48
3.8 Uji Validitas dan Reabilitas	49
3.9.1 Uji Validitas	49
3.9.2 Uji Reabilitas.....	50
3.9 Teknik Analisis Data.....	50
3.9.1 Analisis Regresi Linier Berganda	50
3.9.2 Uji Asumsi Klasik	51
3.10 Pengujian Hipotesis.....	54
3.11.1 Uji Regresi secara Parsial (Uji t).....	54
3.11.2 Uji Regresi secara Simultan (Uji F)	56

BAB IV GAMBARAN UMUM

4.1 Gambaran Umum	57
4.1.1 Sejarah Bank BPD Kalimantan Selatan	57
4.1.2 Tujuan Pendirian BPD Kimantan Selatan	58
4.1.3 Struktur Organisasi Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari	60
4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	64
4.2.1 Hasil Penelitian	64
4.2.1.1 Karakteristik Responden.....	64
4.2.1.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	67
4.2.1.3 Deskripsi Variabel-variabel yang di teliti.....	69
4.2.1.4 Hasil Uji Asumsi Klasik	91
4.2.1.5 Uji Regresi secara Parsial	96
4.2.1.6 Uji Regresi secara Simultan	98
4.2.1.7 Koefisien Determinasi (R^2)	99
4.2.2 Pembahasan	99
4.2.2.1 Hasil Penelitian	123
4.3 Keterbatasan Penelitian	102

BAB V KESIMPULAN

6.1 Kesimpulan.....	104
6.2 Saran.....	104

DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin	64
Tabel 4.2	Karakteristik responden berdasarkan Usia	65
Tabel 4.3	Karakteristik responden berdasarkan Lama Bekerja	65
Tabel 4.4	Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	66
Tabel 5.5	Hasil Uji Validitas	67
Tabel 5.6	Hasil uji reliabilitas	68
Tabel 4.7	Interpretasi Variabel Penelitian	70
Tabel 4.8	Tanggapan Responden Kepemimpinan Transnformasional	70
Tabel 4.9	Lanjutan	72
Tabel 4.10	Lanjutan	74
Tabel 4.11	Lanjutan	75
Tabel 4.12	Tanggapan Responden Variabel Budaya Organisasi	76
Tabel 4.13	Lanjutan	78
Tabel 4.14	Lanjutan	79
Tabel 4.15	Lanjutan	80
Tabel 4.16	Lanjutan	81
Tabel 4.17	Lanjutan	82
Tabel 4.18	Tanggapan Responden Variabel Kinerja Karyawan	84
Tabel 4.19	Lanjutan	85
Tabel 4.20	Lanjutan	87
Tabel 4.21	Lanjutan	88
Tabel 4.22	Lanjutan	89
Tabel 4.23	Lanjutan	90
Tabel 4.24	Hasil Uji Normalitas Data	94
Tabel 4.25	Hasil Uji Autokorelasi	95
Tabel 4.26	Hasil uji multikolinieritas	95
Tabel 4.27	Hasil uji t hitung	97
Tabel 4.28	Hasil uji F hitung	98
Tabel 4.29	Nilai koefisien determinasi	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian	39
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari	63
Gambar 4.2 Struktur Organisasi BPD Unit.....	63
Gambar 4.3 Grafik Histogram, Dependent Variabel: Kinerja Pegawai (Y)	92
Gambar 4.4 Normal Probability Plot	92
Gambar 4.5 Hasil Uji Heterokedastisitas	96

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, tujuan akan dapat tercapai apabila memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, loyalitas dan kreatifitas. Sumber daya manusia tidak akan pernah lepas dengan pelaksanaan berbagai kegiatan yang dilakukan sebuah organisasi. Dimulai dari merencanakan dengan memunculkan visi dan misi organisasi, yang selanjutnya akan dilaksanakan, dikendalikan sampai kepada mempertanggung jawabkan. Dalam melakukan berbagai kegiatan tersebut, sebuah organisasi akan melibatkan semua sumber daya manusia yang ada, dimulai dari pemimpin sampai kepada bawahannya.

Memaksimalkan seluruh potensi sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak lain tujuannya agar semua kinerja sumber daya manusia yang berada dalam suatu organisasi tersebut dapat ditingkatkan. Dalam melakukan keharmonisan interaksi kerja antara seorang pemimpin dan bawahan, maka dilakukan berbagai cara agar bisa bersama berkolaborasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Sejalan dengan pelaksanaan kegiatan organisasi dalam pencapaian tujuan, akan mendapat banyak kendala serta hambatan yang akan terjadi akibat interaksi antara seorang pemimpin dan bawahan.

Setiap Organisasi akan melakukan berbagai cara untuk mengharmoniskan perilaku dan kerjasama antara pimpinan dan bawahan agar bisa melakukan perubahan

sistem kerja kearah yang positif, sehingga membentuk sumber daya manusia yang handal didalam segala hal demi mencapai tujuan organisasi. Dalam kepentingannya manusia harus ditata dalam sebuah manajemen yaitu manajemen sumber daya manusia (MSDM), yang bertujuan untuk menunjang gerak lajunya peningkatan kinerja karyawan yang ada pada organisasi.

Seperti yang diketahui bahwa manusia merupakan sumber daya penggerak dan berperan untuk menentukan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi tersebut. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat berperan dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian organisasi agar suatu organisasi bisa mencapai visi dan misi dengan baik.

Menggerakkan sumber daya manusia dalam pencapai tujuan organisasi diperlukan peran seorang pemimpin. Siagian (2003:8) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan seseorang meyakinkan orang lain sehingga dapat diarahkan maksimal untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Menurut Rivai (2004:11) bahwa seorang pemimpin dalam menjalankan tugas pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai.

Sumber daya manusia yang handal tidak lepas dari pengaruh gaya kepemimpinan yang akan diterapkan dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik akan terlihat sejalan dengan berputarnya roda organisasi yang tertib, aman, nyaman, kondusif serta bisa mencapai tujuan dalam visi dan misi organisasi. Gaya

kepemimpinan mempunyai peranan yang sentral dalam dinamika kehidupan sebuah organisasi.

Gaya kepemimpinan harus bisa mempengaruhi banyak orang dengan melalui berbagai cara berkomunikasi untuk mencapai tujuan dengan memberi berbagai petunjuk, perintah, arahan, ajakan, dan tindakan yang bisa membuat orang lain merespon serta bertindak secara positif dengan kekuatan yang dinamis serta penuh motivasi dan senantiasa berkoordinasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan juga mampu memberikan dan menciptakan rasa percaya diri serta senantiasa memberi dan menerima dukungan dari seorang bawahan. Seorang pemimpin juga akan menghadapi dan menjalani berbagai tanggung jawab yang berat. Untuk itu ia harus memiliki persiapan mental, spritual dan psikologis dalam mengemban tugasnya untuk menghadapi segala permasalahan dan tantangan yang akan dihadapi bersama bawahannya.

Menurut Rivai (2011:42) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Artinya dapat diambil kesimpulan bahwa yang menjadi hakekat seorang pemimpin adalah seseorang yang berupaya untuk bisa mempengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu sesuai dengan yang diinginkan oleh seorang pemimpin. Dalam upaya untuk mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin memiliki banyak pilihan

gaya kepemimpinan yang bisa digunakan olehnya. Dari sekian banyak gaya kepemimpinan ada salah satu gaya kepemimpinan yang relatif populer adalah kepemimpinan transformasional.

Robbins (2006:473) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Robbins & Coulter. (2007:194) bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan pemimpin yang memberikan pertimbangan yang sifatnya individu dan stimulasi intelektual, serta memiliki kharisma. Kepemimpinan transformasional senantiasa akan memotivasi bawahan agar bisa berbuat jauh lebih baik dari apa yang selama ini biasa ia dilakukan serta dapat meningkatkan perasaan percaya atau keyakinan dalam diri seorang bawahan, yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerjanya.

Gaya kepemimpinan transformasional dianggap sebagai faktor penentu yang bisa mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Jadi kepemimpinan transformasional juga dianggap sebagai kepemimpinan yang dinamis dan selalu ingin menciptakan perubahan. Seorang pemimpin yang seperti ini akan selalu bisa

memotivasi bawahan untuk bekerja dalam mencapai sasaran dan tujuan, karena memiliki kesadaran untuk menjadi seorang pendorong, fasilitator dan katalisator.

Seorang pemimpin dapat dikatakan bergaya transformasional apabila ia dapat mengubah suatu suasana, mengubah berbagai hal yang biasa dilakukan, senantiasa berbicara tentang tujuan yang luhur, memiliki berbagai pedoman tentang nilai suatu kebebasan, keadilan dan kesamaan hak serta kewajiban. Pemimpin transformasional senantiasa bisa membuat seorang bawahan melihat dengan jelas bahwa tujuan yang akan dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Seperti halnya pendapat Ismail, *et al.* (2011) bahwa Kepemimpinan transformasional merupakan model gaya kepemimpinan dengan cara mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan dimasa mendatang. Demikian juga Maulizar dkk, (2012) yang menyatakan dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Salah satu elemen yang juga bisa mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi yang melingkupinya. Sebagai makhluk sosial, karyawan tidak terlepas dari berbagai nilai, aturan, dan norma yang ada di perusahaan. Budaya organisasi bisa mempengaruhi cara karyawan bertingkah laku, berbagai menggambarkan pekerjaannya, berbagai cara bekerja dengan koleganya, dan berbagai cara memandang masa depan dengan wawasan yang lebih luas yang ditentukan oleh

norma, nilai dan suatu Kepercayaan. Budaya organisasi telah dipersepsikan oleh karyawan dan bagaimana cara persepsi itu bisa menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi budaya yang melibatkan asumsi, adaptasi, persepsi dan pembelajaran.

Jika orang-orang berkumpul dan menyatu dalam sebuah organisasi, mereka akan cenderung membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang sebelumnya pernah diajarkan kepada mereka. Akan tetapi sering juga terjadi, nilai-nilai tersebut sangat tidak bisa membantu seseorang tersebut untuk sukses menjadi lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Yang bersangkutan perlu banyak mempelajari bagaimana cara suatu organisasi tersebut dalam melaksanakan kegiatannya. Biasanya dapat dilakukan training untuk melakukan restrukturisasi cara berpikir. Mereka akan diajarkan bagaimana untuk berpikir dan bertindak seperti yang diharapkan oleh suatu organisasi.

Budaya organisasi akan menggambarkan suatu ketegasan serta mencerminkan spesifikasi suatu organisasi, sehingga menjadi berbeda dengan organisasi yang lainnya. Budaya organisasi mencakup semua pola perilaku anggota dalam suatu organisasi dan akan menjadi pedoman bagi setiap individu dalam melakukan interaksi, baik di dalam ruang lingkup internal ataupun pada saat berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Robbins (2002:279) menjelaskan bahwa budaya organisasi menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah para

anggota organisasi menyukainya atau tidak, karena para anggota menyerap budaya organisasi berdasarkan dari apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi. Mathis dan Jakson (2006:46) menyatakan, “Budaya organisasi adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku

Tintami *et al*, (2012) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa Budaya Organisasi adalah variabel yang mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pada dasarnya bahwa kinerja yang tepat dan baik adalah kinerja yang bisa mengikuti semua aturan atau prosedur yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Akan tetapi didalam suatu kinerja tersebut diharapkan harus memiliki beberapa kriteria agar meningkatnya produktivitas, sehingga apa yang menjadi tujuan suatu organisasi biasa berjalan sesuai dengan apa yang di harapkan. Hal ini tentunya tidaklah semudah membalikan telapak tangan, pasti akan ada peran langsung serta ke ikut sertaan dalam manajemen untuk mengkontrol dan melakukan berbagai teknik cara untuk bagaimana bisa menjamin mutu dan kualitas agar karyawan bisa dengan mudah bekerja tanpa ada rasa yang membebenani serta bisa terjalin hubungan yang semakin kuat antara pihak manajemen dengan bawahan.

Tanpa kita sadari beberapa waktu yang lalu dalam setiap perusahaan akan ada pihak manajemen yang bertindak semaunya sendiri, meski pihak manajemen juga tidak bisa menyalahi bawahannya. Untuk mencegah terjadinya hal tersebut pihak manajemen yang terkait harus turun langsung melihat dan menangani kelapangan agar

bisa menciptakan teknik yang baik untuk menciptakan sikap loyalitas karyawan terhadap perusahaan yang berkaitan dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil keseluruhan pekerjaan secara kuantitas maupun kualitas yang telah dilakukan oleh sekumpulan orang-orang yang berada dalam suatu organisasi, lembaga atau instansi dalam mencapai suatu tujuan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan yang akan diukur melalui Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari, diharapkan memiliki seorang pimpinan yang handal dengan Kepemimpinan Transformasionalnya serta budaya organisasinya yang membentuk budaya yang bisa memacu karyawan untuk lebih bersemangat dalam pencapaian kinerja yang tinggi.

Pemimpin yang handal dan bisa memimpin organisasi ini menuju pencapaian tujuan organisasi dengan melakukan berbagai cara sebagaimana layaknya sikap seorang pimpinan yang senantiasa bisa memiliki kharisma, menjadi panutan, mengayomi, membimbing dan senantiasa memacu karyawan agar bisa bekerja dengan baik dengan lebih memaksimalkan kinerjanya demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk mencapai kinerja yang baik dan maksimal dari karyawan, maka akan berkaitan dengan berbagai kebijakan pimpinan dan organisasi dalam pemberian *finishment*, *reward* dan perolehan berbagai hak-hak sesuai ketentuan yang ada pada organisasi dan peraturan pemerintah yang telah mengatur apa yang menjadi hak-hak seorang pekerja/karyawan dalam suatu organisasi sebagai kompensasi capaian target, yang akan menjadi motivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Berkaitan dengan Kepemimpinan Transformasional Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari, juga memiliki Budaya Organisasi yang diciptakan dari sejak awal berdirinya. Dalam menciptakan budaya organisasi sudah mempertimbangkan segala situasi dan kondisi yang ada pada Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari itu sendiri. Budaya Organisasi pada Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari diciptakan juga berkaitan dengan harapan untuk peningkatan pencapaian kinerja karyawan. Budaya organisasi yang telah ada juga bisa membawa seluruh karyawan pada tatanan kerja dan kebiasaan kerja kearah yang lebih positif demi pencapaian tujuan organisasi berlandaskan visi dan misi Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari.

Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari perlu memiliki sumber daya manusia yang handal agar dapat melakukan berbagai kegiatan yang dimulai dari tujuan, perencanaan, pelaksanaan, pengendalian hingga pertanggung jawaban terhadap visi dan misi Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari. Pemberdayaan sumber daya manusia dalam hal ini karyawan yang ada pada Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari harus dimaksimalkan dalam proses pencapaian tujuan organisasinya. Karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari dalam penelitian ini berjumlah 34 karyawan.

Dengan adanya dedikasi yang tinggi dari seorang pimpinan dan karyawan yang ada didalamnya, peranan kepemimpinan dan budaya organisasi bawahan akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari. Oleh karena itu, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi merupakan sentral yang dapat menaikkan kinerja seluruh karyawan. Untuk itu, apabila terjadi kurang

mampuan dalam melaksanakan tugas sebagai seorang pemimpin, serta adanya berbagai budaya organisasi yang kurang bagus pada lingkungan kerja Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari, akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka perumusan masalah yang didapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari?
2. Apakah Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari?
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dalam rencana penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3. Untuk menguji dan menganalisis apakah Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini besar harapan peneliti:

- 1 Dari segi praktisi, bagi Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari bisa menjadi masukan dan pemikiran dalam pengambilan keputusan dan kebijakan kedepan demi tercapainya misi dan visi Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari
- 2 Dari aspek teoritis diharapkan dapat memberikan kesamaan pada berbagai teori yang ada secara umum dan teori yang menyangkut Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi serta Kinerja secara khusus;
- 3 Bagi peneliti, penelitian ini bisa bermanfaat dan bisa memahami serta menerapkan pengetahuan yang dimiliki dan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan penelitian berikutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Menurut Nawawi (2003:115) definisi gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Sedangkan menurut Rivai (2004:64) definisi gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Adapun menurut Tjiptono (2006:161) definisi gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Menurut Thoha (2010:49) menyatakan bahwa definisi gaya kepemimpinan adalah merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Demikian juga Rivai (2011:42) menyatakan bahwa definisi gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan pada prinsipnya telah mengandung sebuah pengertian sebagai suatu perwujudan dari tingkah laku seseorang pemimpin yang mengangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pimpinan yang efektif di dalam menerapkan suatu gaya

kepemimpinan harus terlebih dahulu mengerti siapa yg menjadi bawahan yang dipimpinya, bisa mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya serta bisa mengerti bagaimana cara menggunakan kekuatan seorang bawahan untuk dapat mengimbangi berbagai kelemahan yang mereka miliki. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dan bebas memilih untuk diterapkan dalam kepemimpinannya.

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan menurut beberapa ahli, diantaranya adalah:

1. Menurut Macionis (2008)

- a. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan Otokratis ini meletakkan seorang pemimpin sebagai sumber kebijakan. Pemimpin merupakan segala-galanya. Seorang bawahan selalu dipandang sebagai orang yang selalu melaksanakan perintah. Oleh karena itu seorang bawahan untuk membantah maupun mengeluarkan ide atau pendapat. Dalam posisi yang demikian para anggota atau bawahan tidak akan terlibat dalam soal keorganisasian. Pada tipe kepemimpinan jenis ini segala sesuatunya akan ditentukan oleh seorang pemimpin sehingga keberhasilan sebuah organisasi terletak pada pemimpin.

- b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan yang demokratis ini selalu memberikan tanggungjawab dan juga wewenang kepada semua pihak, sehingga akan selalu ikut

serta terlibat aktif dalam sebuah organisasi, anggota diberi akan kesempatan untuk memberikan usul serta saran juga kritik demi kemajuan sebuah organisasi.

Gaya kepemimpinan ini akan memandang bawahan hanya sebagai bagian dari keseluruhan organisasinya, sehingga akan mendapat tempat yang sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai seorang manusia. Pemimpin mempunyai tanggungjawab dan tugas untuk mengarahkan, mengontrol dan mengevaluasi serta mengkoordinasi.

c. Gaya Kepemimpinan *Laissez faire*

Pada prinsipnya gaya kepemimpinan ini akan memberikan kebebasan yang mutlak kepada para seorang bawahan. Semua keputusan di dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan akan diserahkan sepenuhnya kepada seorang bawahan.

2. Menurut Robins (2009: 448)

Mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

a. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengiring berpacu untuk mengikuti kemampuan kepemimpinan yang laksana seorang pahlawan atau yang sangat luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu seorang pemimpin mereka.

Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

1. Visi dan artikulasi. Seorang pimpinan memiliki visi yang ditunjukkan dengan membuat sasaran ideal yang bertujuan untuk masa depan yang lebih baik dari

pada status quo, serta mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang bisa dipahami orang lain.

2. Rasio personal. Pemimpin yang kharismatik akan bersedia untuk menempuh segala risiko personal yang tinggi, mau menanggung biaya besar, serta akan terlibat ke dalam suatu pengorbanan diri untuk meraih visinya.
3. Peka terhadap lingkungan. Pemimpin ini mampu menilai dengan cara realistis terhadap segala kendala lingkungan serta berbagai sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat suatu perubahan.
4. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin yang kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap semua kemampuan orang lain serta bisa responsif terhadap semua kebutuhan dan perasaan bawahan.
5. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik yang terlibat dalam suatu perilaku yang dianggap masih baru serta berlawanan dengan norma.

b. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Seorang pemimpin transaksional merupakan seorang pemimpin yang dapat memandu atau melakukan motivasi bagi para pengikut mereka untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan dengan menjelaskan persyaratan utama dalam peran dan tugas. Gaya kepemimpinan yang transaksional lebih berfokus kepada hubungan seorang pemimpin dengan bawahan tanpa adanya usaha untuk saling menciptakan perubahan bagi bawahannya.

Ada terdapat empat karakteristik seorang pemimpin transaksional:

1. Imbalan kontingen: adalah kontrak pertukaran suatu imbalan atas upaya yang telah dilakukan dengan menjanjikan suatu imbalan atas hasil kinerja yang baik dan mengakui pencapaian
 2. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): adalah melihat dan mencari penyimpangan dari suatu aturan dan standar serta melakukan tindakan perbaikan.
 3. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): melakukan intervensi hanya jika ada standar yang tidak bisa dipenuhi.
 4. Laissez Faire: adalah melakukan pelepasan tanggung jawab dan menghindari pembuatan suatu keputusan.
- c. Gaya kepemimpinan transformasional

Seorang pemimpin transformasional akan selalu berusaha mencurahkan perhatian kepada segala hal dan kebutuhan bagi perkembangan dari setiap pengikut, seorang pemimpin transformasional akan berusaha melakukan perubahan kesadaran para pengikut untuk bisa menyelesaikan persoalan-persoalan dengan metode membantu mereka agar bisa memandang suatu permasalahan yang lama dengan metode terbaru dan mereka juga akan dibuat mampu menggairahkan, mampu membangkitkan serta bisa mengilhami para pengikut untuk bisa melakukan upaya ekstra demi pencapaian sasaran suatu kelompok.

d. Gaya kepemimpinan visioner

Adalah suatu kemampuan dalam menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan sangat menarik, tentang masa depan suatu organisasi atau unit organisasi yang sedang tumbuh berkembang dan lebih baik dibanding sekarang. Visi ini jika dilakukan seleksi dan implementasi secara cepat dan tepat, akan mempunyai kekuatan yang besar, sehingga bisa mengakibatkan terjadinya suatu lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan berbagai keterampilan, bakat serta sumber daya dalam mewujudkannya.

3. Menurut Thoha (2010:49)

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Macam-macam gaya kepemimpinan antara lain :

a. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Thoha (2010: 49) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi.

Sedangkan menurut Danim (2004: 75) kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat

dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter. Danim (2004: 75) menyatakan bahwa seorang pemimpin otokratik memiliki beberapa ciri-ciri yang antara lain:

- 1) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
- 2) Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
- 3) Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
- 4) Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja.
- 5) Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
- 6) Komunikasi dilakukam secara tertutup dan satu arah.
- 7) Korektip dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Thoah (2010: 50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Sedangkan Danim (2004: 75) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai. Menurut Danim (2004: 76) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.

- 2) Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- 3) Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- 4) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan
- 5) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

c. **Gaya Kepemimpinan Permisif**

Menurut Danim (2004: 76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan. Menurut Danim (2004: 77) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1) Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- 2) Mengiyakan semua saran.
- 3) Lambat dalam membuat keputusan.
- 4) Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- 5) Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Dari berbagai pendapat yang ada di atas dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah merupakan suatu pola perilaku yang selalu bisa konsisten yang telah ditunjukkan oleh seorang pemimpin juga bisa diketahui oleh pihak lain ketika seorang pemimpin tersebut telah berusaha untuk mempengaruhi orang lain. Gaya

kepemimpinan tersebut diantaranya adalah gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratis serta gaya kepemimpinan permisif.

Jika mengaitkan hal ini dengan seorang pemimpin pada perusahaan, maka perusahaan bisa menggunakan gaya kepemimpinan tersebut di dalam mempengaruhi semua anggota yang berada di dalam perusahaan yang dipimpinnya. Akan tetapi gaya kepemimpinan yang lebih tepat untuk melakukan motivasi bagi seorang pemimpin adalah gaya kepemimpinan yang demokratis.

Hal ini sesuai dengan pendapat Thoha (2010: 50) yang mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Sementara itu, pemimpin transaksional tidak memiliki sifat pemimpin tadi, maupun mengembangkan ikatan emosi yang kuat dengan pengikutnya ataupun menginspirasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang mereka pikir bisa (Hughes *et al*, 2012: 542).

Hasil penelitian terhadap kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dilakukan oleh Bass mengindikasikan kepemimpinan transformasional dapat ditemui di seluruh negara, institusi, dan level dalam organisasi, tetapi lebih umum ditemukan di institusi publik dan pada level rendah dalam organisasi. Kedua, ditemukan begitu banyak bukti bahwa kepemimpinan transformasional merupakan

prediktor keefektifan organisasi yang secara signifikan lebih baik daripada kepemimpinan transaksional maupun *laissez-faire*. Pemimpin transformasional dalam manajer pabrik, tampaknya lebih efektif daripada pemimpin transaksional dalam mendorong perubahan organisasi dan memperoleh hasil (Hughes *et al.*, 2012: 543).

Berdasarkan beberapa gaya kepemimpinan tersebut akan mempunyai tingkat efektivitas yang berbeda-beda, tergantung pada faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin. Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sangat dipengaruhi oleh faktor, baik yang berasal dari dalam diri pribadinya maupun faktor yang berasal dari luar individu pemimpin tersebut.

Jika saja suatu kepemimpinan transaksional akan mendasarkan diri kepada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional akan berdasarkan prinsip pengembangan bawahan. Pemimpin transformasional akan mengevaluasi kemampuan serta potensi masing-masing bawahan dalam menjalankan suatu tugas atau pekerjaan dan sekaligus akan melihat kemungkinan untuk melakukan perluasan suatu tanggung jawab juga berbagai kewenangan bawahan di masa yang akan datang.

Akan tetapi sebaliknya, seorang pemimpin transaksional akan selalu memusatkan pada pencapaian suatu tujuan atau suatu sasaran, namun tidak berusaha mengembangkan tanggung jawab serta wewenang bawahan demi kemajuan seorang bawahan. Perbedaan ini akan menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional akan diposisikan pada satu kontinum dimana keduanya akan berada pada ujung yang menjadi berbeda.

Di dalam melakukan penilaian suatu cara seorang pemimpin dalam memimpin para anggotanya akan diperlukan beberapa standar atau ukuran yang sangat jelas. Menurut (Bass 1990) dalam Harsiwi, (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi, yaitu:

1. Karisma (*Attributed Charisma.*)

Dimensi yang pertama ini akan menggambarkan sebagai perilaku seorang pemimpin yang bisa membuat para pengikutnya merasa bangga, mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

2. Inspirasi (*Inspirational Motivation.*)

Dalam dimensi ini, seorang pemimpin transformasional akan digambarkan sebagai seorang pemimpin yang bisa mengartikulasikan suatu pengharapan yang nyata terhadap prestasi seorang bawahan, bisa mendemonstrasikan komitmennya terhadap semua tujuan organisasi serta mampu menggugah spirit tim di dalam suatu organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

3. Dorongan Intelektual (*Intellectual Stimulation.*)

Pemimpin transformasional seorang pemimpin yang harus bisa menumbuhkan ide terbaru, bisa memberikan solusi yang lebih kreatif terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi seorang bawahan serta bisa memberikan motivasi kepada seorang bawahan untuk melakukan berbagai pendekatan yang baru di dalam melaksanakan tugas-tugas suatu organisasi.

4. Pertimbangan Individu (*Individualized Consideration.*)

Di dalam dimensi ini, seorang pemimpin transformasional dapat digambarkan sebagai seseorang pemimpin yang bisa mendengarkan dengan sepenuhnya serta

bisa memperhatikan berbagai masukan dari bawahan serta secara khusus bisa memperhatikan berbagai kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Bass (dalam Wutun, 2001: 350), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional cenderung membangun kesadaran para bawahannya mengenai pentingnya nilai kerja dan tugas mereka. Pemimpin transformasional juga akan berusaha melihat, memperhatikan, mengenali kemampuan individu yang berguna untuk organisasi.

Pemimpin transformasional akan terus berusaha untuk meyakinkan bawahan agar bersama-sama menciptakan produktivitas kerja yang tinggi, berusaha keras, berkomitmen, dan memiliki kapasitas kerja yang tinggi. Pemimpin transformasional dituntut untuk mampu membujuk para bawahannya dalam melaksanakan semua tugas-tugas dan tanggung jawab mereka melebihi kepentingan mereka pribadi demi kepentingan bersama dalam suatu organisasi yang lebih besar.

Pemimpin transformasional akan senantiasa berusaha mengartikulasikan semua visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi semua bawahan dengan cara yang lebih intelektual serta memberi perhatian pada berbagai perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Bass (dalam Wutun, 2001: 352) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah bagaimana pemimpin mengubah (*to transform*) persepsi, sikap, dan perilaku bawahan terlepas dari meningkat-tidaknya perubahan yang terjadi.

Robbins (2006:473) mengemukakan bahwa: definisi kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-

persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Robbins & Coulter. (2007:194) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki definisi kepemimpinan pemimpin yang memberikan pertimbangan yang sifatnya individu dan stimulasi intelektual, serta memiliki kharisma.

Demikian juga menurut Robbins & Coulter (2010;473) menyatakan bahwa definisi kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mencurahkan perhatiannya terhadap berbagai persoalan yang akan dihadapi pengikutnya serta kebutuhan akan pengembangan dari setiap pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Ismail, *et al* (2011) Kepemimpinan transformasional merupakan model gaya kepemimpinan dengan cara mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan dimasai mendatang. Begitu juga menurut Cavazotte, *et al* (2012: 443 - 455) definisi kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada pengikut.

Serta menurut Italiani (2013:455) yang menyatakan bahwa definisi kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang

pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan. Luthans (2006:653) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.

Pendapat beberapa pakar tersebut dapat kita simpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan bisa menciptakan karyawan yang senantiasa mampu berkinerja yang tinggi dan mampu membawa suatu perusahaan menjadi lebih baik dalam menghadapi kondisi dunia yang semakin kompetitif dan pemimpin yang transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya.

Pendapat para ahli tersebut juga dapat menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan fokus pada pengembangan diri seorang bawahan, bisa mendorong bawahan untuk berpikir serta bertindak lebih inovatif dalam menyelesaikan berbagai masalah dalam mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi, juga memacu optimisme dan antusiasme terhadap berbagai pekerjaan yang seringkali kinerja karyawan yang ditunjukkan bawahan lebih dari harapan.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Definisi Budaya Organisasi

Robbins (2002:279) menjelaskan bahwa definisi “budaya organisasi menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut

apakah para anggota organisasi menyukainya atau tidak, karena para anggota menyerap budaya organisasi berdasarkan dari apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi.”. Robbins, et al (2005:531) menyatakan “budaya organisasi cukup didefinisikan sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kebersamaan pengertian”. Mathis dan Jakson (2006:46) menyatakan, “Budaya organisasi adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku”.

Demikian halnya menurut Rivai (2008:432), Budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi. Wibowo (2011:19) juga menyatakan definisi budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karekteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam

mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Rivai (2005:430) fungsi suatu budaya organisasi adalah:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas pada kepentingan individu
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan

2.1.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Pabundu (2006:16) ada 4 (empat) karakteristik budaya organisasi yaitu:

1. Inisiatif individual. Yang dimaksud dengan inisiatif individual adalah “tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai oleh setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut harus dihargai oleh

suatu kelompok atau pimpinan organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan organisasi”.

2. Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko. Dalam budaya organisasi perlu dilakukan penekanan sejauh mana para karyawan bisa diharapkan dapat bertindak secara agresif, inovatif, dan bisa mengambil suatu resiko. Suatu budaya organisasi bisa dikatakan baik apabila bisa memberikan toleransi kepada seluruh anggota atau para karyawan agar dapat bertindak agresif dan inovatif demi kemajuan suatu organisasi serta lebih berani dalam mengambil resiko terhadap apa yang akan dilakukannya.
3. Dukungan Manajemen. Dukungan manajemen dimaksudkan untuk melihat sejauh mana para manajer bisa memberikan suatu komunikasi juga arahan dan bantuan serta memberi dukungan yang jelas terhadap seorang bawahan. Perhatian dalam manajemen seorang pimpinan terhadap karyawan dapat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.
4. Kontrol Alat. Suatu kontrol yang bisa dipakai adalah aturan-aturan juga norma-norma yang telah ada dan akan berlaku dalam suatu organisasi. Untuk itu maka diperlukan sejumlah peraturan serta tenaga pengawas atau atasan langsung yang bisa menjadi seorang pengawas serta mampu mengendalikan perilaku semua karyawan dalam suatu organisasi.

Untuk memberikan suatu pengertian yang akan lebih mudah, ada terdapat 10 (sepuluh) karakteristik yang sangat penting menurut Robbins, yang mampu dipakai sebagai suatu acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi tersebut, yaitu: dalam Pabundu (2006:10)

1. Inisiatif Individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah suatu tingkatan tanggung jawab, kebebasan juga independensi yang dipunyai oleh setiap individu dalam mengajukan sebuah pendapat. Inisiatif individu tersebut sangat perlu dihargai oleh suatu kelompok atau seorang pimpinan dalam suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan melakukan pengembangan organisasi.

2. Toleransi terhadap Tindakan Beresiko

Di dalam suatu budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai bisa dianjurkan untuk dapat bertindak lebih agresif, inovatif dan mengambil resiko. Suatu budaya organisasi dikatakan lebih baik, apabila bisa memberikan berbagai toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak lebih agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

Pengarahan yang dimaksudkan adalah sejauh mana sebuah organisasi dapat menciptakan dengan sangat jelas sasaran juga harapan yang sangat diinginkan. Adapun sasaran juga harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini akan sangat berpengaruh terhadap kinerja sebuah organisasi.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan meskipun sejauh mana suatu organisasi bisa mendorong semua unit organisasi agar bekerja dengan cara yang selalu terkoordinasi. Kekompakan semua unit dalam sebuah organisasi dalam melakukan bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen adalah dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana para manajer bisa memberikan komunikasi atau suatu arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap pegawai sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.

6. Kontrol.

Alat kontrol yang bisa digunakan adalah semua peraturan atau semua norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Untuk itu perlu melakukan sejumlah peraturan juga tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dalam suatu organisasi.

7. Identitas.

Identitas yang dimaksudkan disini adalah sejauh mana para pegawai dalam suatu organisasi bisa mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai satu kesatuan serta bukan hanya sebagai kelompok kerja tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan akan sangat membantu manajemen dalam mencapai suatu tujuan dan sasaran organisasi.

8. Sistem Imbalan.

Sistem imbalan yang dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan senioritas atau pilih kasih.

9. Toleransi terhadap Konflik

Dapat dilihat sejauh mana para pegawai dipacu untuk selalu mengemukakan konflik dan juga kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat atau kritik merupakan suatu fenomena yang sering terjadi namun bisa dijadikan sebagai suatu media untuk melakukan berbagai perbaikan atau perubahan strategi dalam mencapai tujuan suatu organisasi.

10. Pola Komunikasi.

Sejauh mana suatu komunikasi akan dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Terkadang hierarki kewenangan dapat menjadi penghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dengan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi

Indikator Budaya Organisasi menurut Tampubolon (2008: p.233), menyimpulkan yang menjadi indikator budaya organisasi menjadi 6 yaitu:

1. Inovatif memperhitungkan risiko juga norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan. Perilaku karyawan yang demikian akan dibentuk apabila telah ada kesepakatan bersama yang secara tidak langsung akan memunculkan rasa tanggung jawab bagi karyawan dalam melakukan tindakan untuk melakukan pencegahan apabila terjadi kerugian secara konsisten. Kerugian ini lebih kepada waktu, dari rasa sensitifnya karyawan yang dapat mengantisipasi risiko sehingga tidak mengakibatkan kerugian seperti

rusaknya nama baik perusahaan yang kemungkinan juga akan berimbas pada berpindahnya konsumen ke produk lain.

2. Memberikan perhatian kepada setiap masalah secara mendetail. Memberikan suatu perhatian kepada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan menggambarkan ketelitian juga kecermatan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sikap yang demikian akan memberikan gambaran kepada tingkat kualitas suatu pekerjaan yang sangat tinggi. Apabila nantinya semua karyawan dapat memberikan suatu perhatian secara mendetail terhadap semua permasalahan yang ada dalam pekerjaan, maka untuk tingkat penyelesaian suatu masalah dapat digambarkan menjadi suatu pekerjaan yang sangat berkualitas tinggi dan dengan demikian kepuasan konsumen juga akan terpenuhi.
3. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai. Pengawasan dan pengendalian seorang manajer terhadap seorang bawahan merupakan salah satu cara yang dilakukan seorang manajer dalam mengarahkan juga memberdayakan seorang karyawan. Melalui supervisi dapat diuraikan apa yang menjadi tujuan sebuah organisasi juga kelompok serta anggotanya, dimana dan bagaimana tujuan dan hasil yang ingin dicapai. Apabila persepsi bawahan dapat dibentuk dan menjadi satu kesatuan didalam melakukan tugas dalam mencapai suatu hasil. Dengan demikian semua karyawan akan berorientasi pada pencapaian tujuan/hasil.
4. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan. Keberhasilan atau kinerja organisasi yang didapat salah satunya ditentukan ke kompakannya tim kerja (team

work), di mana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melakukan kegiatan supervisi dengan baik. Kerjasama tim yang dimaksudkan adalah setiap karyawan bekerjasama dalam persepsi dan sikap yang sama didalam melakukan pekerjaannya dan secara tidak langsung, sesama karyawan akan selalu memerhatikan permasalahan yang dihadapi masing-masing. Dengan demikian karyawan selalu berorientasi kepada sesama agar dapat tercapai target tim dan organisasi. Universitas Sumatera Utara

5. Agresif dalam bekerja. Produktivitas yang tinggi dapat menghasilkan apabila performa para karyawan dapat memenuhi standart yang dibutuhkan dalam melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain: kualifikasi keahlian (ability and skill) yang bisa memenuhi persyaratan produktivitas serta harus mengikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi. Apabila kualifikasi ini telah bisa di penuhi, maka masih dibutuhkan ketahanan fisik dan keagresifan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Performa yang baik dari seorang karyawan harus didukung oleh berbagai kesehatan yang prima. Performa yang baik sudah pasti tidak akan dapat tercipta secara kontinyu apabila karyawan tidak dalam kondisi kesehatan yang prima. Kesehatan yang prima otomatis akan membentuk suatu kekuatan stamina yang sangat prima. Dengan stamina yang prima akan bisa terbentuk juga suatu ketahanan fisik yang akurat (endurance) dan stabil juga dengan endurance yang prima, maka karyawan akan dapat mengendalikan (drive) semua

pekerjaan dengan baik. Dengan tingkat pengendalian yang prima, menggambarkan performa karyawan tetap prima dan stabilitas kerja dapat dipertahankan.

Dalam pembentukannya, Budaya Organisasi mengacu kepada beberapa indikator menurut Jerome Want dalam Budaya Organisasi oleh Wibowo (2011:370) yaitu :

1. Misi dan strategi (*Mission and strategy*).
2. Efektivitas kepemimpinan dan manajemen (*Leadership and management effectiveness*).
3. Komunikasi dan pengambilan keputusan (*Communications dan decision making*).
4. Pengetahuan dan kompetensi (*Knowledge and competence*).
5. Intervensi bisnis dan organisasi (*Business and organizational interventions*).
6. Inovasi dan pengambilan resiko (*Innovation and risk taking*)
7. Kesiapan perubahan dan manajemen (*Change readiness and management*).

Budaya organisasi merupakan suatu sistem penyebaran kepercayaan juga nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota anggotanya. Budaya yang kuat menjadi perangkat yang sangat berguna untuk mengarahkan perilaku yang akan membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya sangat perlu memahami apa dan bagaimana budaya tersebut bisa terimplementasikan. Pada umumnya budaya organisasi banyak dikaitkan dengan kinerja . Dengan kata lain budaya yang kuat mempunyai implikasi terhadap kinerja yang tinggi.

Budaya organisasi sebagai perangkat lunak yang ada dalam organisasi hanya dapat diubah melalui iklim organisasi. Pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, karyawan cenderung mengikuti arah yang telah ditentukan. Budaya organisasi yang lemah akan cenderung bisa mengakibatkan karyawan tidak memiliki kiblat yang jelas sehingga akan memilih berjalan sendiri-sendiri. Akibatnya, kinerja karyawan akan menjadi tidak optimal. Budaya yang sangat kuat dapat membantu peningkatan kinerja karyawan karena bisa menciptakan motivasi yang luar biasa pada diri karyawan.

Budaya organisasi memberikan ketegasan dan mencerminkan keadaan suatu organisasi sehingga akan menjadi sesuatu yang berbeda dengan organisasi-organisasi yang lain. Budaya organisasi akan selalu melingkupi seluruh pola perilaku anggota organisasi dan juga bisa menjadi pegangan bagi setiap individu dalam melakukan interaksi, baik di dalam ruang lingkup internal maupun ketika akan melakukan interaksi dengan lingkungan eksternal.

Budaya organisasi akan sangat berpengaruh terhadap perilaku seluruh anggota organisasi. Hal ini terjadi karena suatu sistem nilai dalam budaya organisasi akan dapat menjadi acuan perilaku manusia dalam sebuah organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan maupun hasil kinerja yang telah ditetapkan, sehingga jika budaya organisasinya baik, maka sudah barang tentu anggota organisasi adalah orang-orang yang sangat baik juga memiliki kualitas. Dengan demikian budaya organisasi baik

secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan.

Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang akan memuat keyakinan dan norma norma serta nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana caranya melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, akan norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya_ menurut Wibowo, (2011:19). Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan menjadi meningkat, sehingga akan meningkatkan juga kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Definisi Kinerja Karyawan

Malayu (2002:94) menjelaskan definisi kinerja karyawan adalah “Suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.” Sedangkan Menurut Rivai (2004:309) definisi kinerja adalah “Perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.”

Selain itu, menurut Mangkunegara (2005:67), “definisi Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Serta menurut Handoko (2009:135) Kinerja karyawan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Demikian halnya menurut Menurut Bangun (2012:231) Kinerja karyawan (performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Berdasarkan beberapa definisi kinerja karyawan yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan selama periode waktu berdasarkan pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan perusahaan.

2.1.3.2 Kriteria Pengukuran Kinerja Karyawan

Soedjono (2005) dalam Mariam (2009) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja Karyawan secara individu yakni :

1. Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
2. Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari

hasil yang merugikan.

6. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara Karyawan dengan organisasinya dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya.

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian bisa dilakukan dengan melakukan perbandingan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan menurut Bangun (2012:231).

2.1.3.3 Metode Penilaian Kinerja

Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan menurut Bangun (2012:238) yaitu sebagai berikut :

1. Metode Penilaian yang Mengacu pada Norma Metode ini mengacu pada norma yang didasarkan pada kinerja paling baik. Penilaian yang dilakukan dengan menggunakan hanya satu kriteria penilaian saja yaitu penilaian kinerja secara keseluruhan. Penilaian dengan menggunakan metode ini sangat sederhana, karena penilaian dapat dilakukan secara tunggal dan penilaian juga sering dilakukan secara subjektif. Metode penilaian yang termasuk dalam kelompok ini antara lain: Metode Ranking Langsung, Ranking Alternatif, Perbandingan antar Individu, Distribusi Paksaan.
2. Metode Penilaian Standar Absolut
 Pada metode ini mengacu pada norma, kinerja setiap individu hanya membandingkan antara individu atau tim lain. Metode ini menggunakan standar

absolut dalam menilai kinerja karyawan, penilai mengevaluasi karyawan dengan mengaitkannya pada faktor-faktor tertentu. Beberapa metode yang akan digunakan pada metode ini antara lain : Skala grafik, Metode kejadian-kejadian kritis, Skala penilaian berdasarkan perilaku.

Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Adapun ukuran dari kinerja karyawan menurut Malthis & Jackson (2002:78) adalah sebagai berikut:

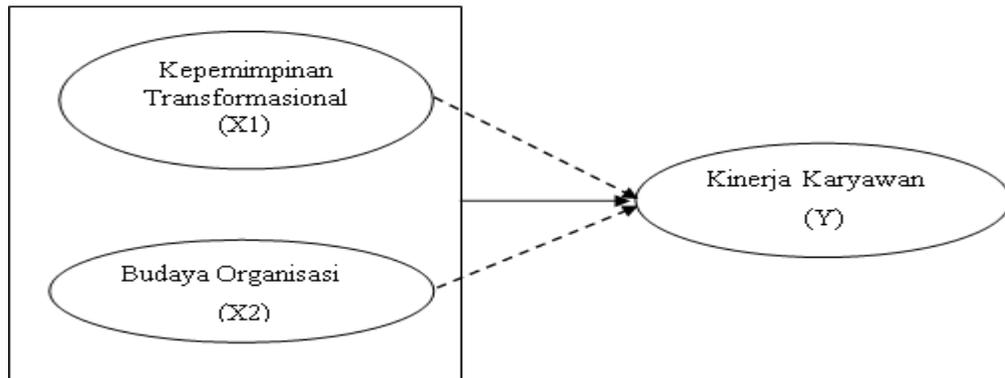
1. Tanggung jawab, adanya rasa tanggung jawab pada diri karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.
2. Keandalan dalam menyelesaikan pekerjaan, dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan dapat diandalkan.
3. Inisiatif, kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan atau semua tindakan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas pokok.
4. Mutu pekerjaan yaitu kuantitas maupun kualitas hasil kerja yang dapat dihasilkan pegawai tersebut sesuai dari uraian pekerjaannya.
5. Kerja sama, kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

Kinerja merupakan sesuatu yang berkaitan dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan yang mencakup kuantitas dan kualitas dalam pencapaian tujuan dari

suatu organisasi. Indikator kinerja menurut Sedarmayanthi (2010:63) adalah sebagai berikut.

1. Prestasi kerja yaitu keterampilan yang dimiliki karyawan untuk memecahkan masalahnya sendiri dalam penyelesaian tugas.
2. Tanggung jawab yaitu karyawan memiliki rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik.
3. Kejujuran yaitu penyampaian sesuatu yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
4. Kerjasama yaitu kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan sekerjanya.
5. Inisiatif yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan serta mampu mengambil keputusan dalam keadaan mendesak.
6. Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang ditetapkan sebelumnya.
7. Tingkat kesalahan kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa adanya kesalahan.
8. Kecepatan kerja yaitu seberapa cepat karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan rutin tanpa mengurangi kualitas kerja.

2.2 Model Penelitian



Gambar : 2.1. Model Penelitian

Keterangan :

- > = secara parsial
 —————> = secara simultan

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan Model Penelitian, berbagai teori dan berbagai kajian penelitian terdahulu maka akan dapat ditarik rumus hipotesis adalah sebagai berikut:

- H1 = Terdapat pengaruh secara parsial Gaya Kepemimpinan Transformasional yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H2 = Terdapat pengaruh secara parsial Budaya kerja yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H3 = Terdapat pengaruh secara simultan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan di dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kuantitatif, yang menurut pendapat Sugiyono (2012:23) mengatakan bahwa metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Metode kuantitatif dipergunakan apabila terjadi masalah yang merupakan penyimpangan di antara yang seharusnya dengan yang telah terjadi, antara sebuah aturan dengan pelaksanaan dan antara teori dengan praktik serta antara rencana dengan pelaksanaan.

3.2 Tipe Penelitian

Tipe pada penelitian ini menggunakan Tipe penelitian explanatory research. Singarimbun dan Effendi (2006:4) menjelaskan explanatory research yaitu penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa yang dirumuskan atau sering kali disebut sebagai penelitian penjelas. Penelitian ini memiliki tingkat yang tinggi karena tidak hanya mempunyai nilai mandiri maupun membandingkan tetapi juga berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan juga mengontrol suatu gejala dengan pendekatan kuantitatif.

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian pada penelitian ini adalah Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari, Jalan Kemakmuran, Pelaihari, Kabupaten Tanah Laut, Kalimantan Selatan 70812.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2012:115) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari yang berjumlah sebanyak 34 orang, dengan berbagai klasifikasi jabatan dan staf.

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2012: 91). Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut Metode penentuan sampel yang di gunakan dalam penelitian ini adalah metode sampling jenuh. Metode sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi di gunakan menjadi sampel.

Menurut Sugiyono (2012:81) Sampling Jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dalam penelitian ini yang menjadi sample jenuh adalah seluruh karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari yang berjumlah 34.

3.5 Definisi Operasional Variabel

3.5.1 Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins & Coulter (2007:194) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki definisi kepemimpinan pemimpin yang memberikan pertimbangan yang sifatnya individu dan stimulasi intelektual, serta memiliki kharisma.

Dalam menilai suatu cara seorang pemimpin dalam memimpin anggotanya diperlukan standar atau ukuran yang jelas. Menurut (Bass 1990) dalam Harsiwi, (2005) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki empat dimensi, yaitu:

1. Kharisma: pada dimensi pertama menggambarkan perilaku seorang pemimpin yang bisa membuat para pengikutnya merasa bangga, mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.
2. Inspirasi: pada dimensi ini, seorang pemimpin transformasional menggambarkan perilaku seorang pemimpin yang mampu mengartikulasikan suatu pengharapan yang jelas terhadap prestasi yang dicapai seorang bawahan, mendemonstrasikan komitmennya pada seluruh tujuan organisasi serta mampu memberikan spirit tim dalam sebuah organisasi dengan melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.
3. Stimulasi Intelektual: pada dimensi ini, seorang pemimpin mampu menumbuhkan ide-ide yang baru, bisa memberikan solusi yang lebih kreatif terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi bawahan, serta memberikan motivasi kepada bawahan agar bisa mencari pendekatan-pendekatan yang lebih baru dalam melakukan semua tugas-tugas organisasi.

4. Pertimbangan individual: pada dimensi ini menggambarkan seorang pemimpin yang berkeinginan mendengarkan dengan seksama dan penuh perhatian terhadap pendapat-pendapat serta masukan dari bawahan yang secara khusus mau memperhatikan semua kebutuhan-kebutuhan bawahan untuk pengembangan karir.

3.5.2 Budaya Organisasi

Rivai (2008:432), “Budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi”. Indikator Budaya Organisasi menurut Tampubolon (2008: p.233), menyimpulkan indikator budaya organisasi menjadi 6 yaitu:

1. Inovatif memperhitungkan risiko.

Norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan.

2. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail.

Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

3. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai.

Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan staf.

4. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan.

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan ke kompakannya tim kerja (team work), di mana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melakukan supervisi dengan baik.

5. Agresif dalam bekerja,

Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standard yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya.

6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Performa yang baik dari karyawan harus didukung oleh kesehatan yang prima.

3.5.3 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2005:67), “definisi Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Soedjono (2005) dalam Mariani (2009) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja Karyawan secara individu yakni :

1. Kualitas, adalah apabila hasil dari pekerjaan yang dilakukan sudah mendekati sempurna atau sudah mencapai tujuan yang diharapkan dari hasil pekerjaan

tersebut.

2. Kuantitas, adalah seberapa jumlah yang bisa dihasilkan atau seberapa besar jumlah aktivitas yang bisa dilakukan.
3. Ketepatan waktu, adalah apabila bisa menyelesaikan suatu pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan serta dapat memaksimalkan waktu yang telah disediakan untuk melakukan aktivitas yang lain.
4. Efektivitas, adalah pemanfaatan secara maksimal terhadap sumber daya yang ada pada sebuah organisasi yang dilakukan untuk menaikkan jumlah keuntungan serta mengurangi jumlah kerugian.
5. Kemandirian, adalah apabila mampu melaksanakan pekerjaan tanpa bantuan untuk menghindari suatu hasil yang bisa merugikan.
6. Komitmen kerja, adalah komitmen yang dilakukan antara karyawan dengan organisasinya dalam suatu pekerjaan serta bentuk tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013:224) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian teknik pengumpulan ini data yang digunakan diantaranya:

1. Kuisisioner.

Sugiyono (2012:142) menyatakan kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk menjawabnya. Berupa daftar pertanyaan atau angket tertulis. Kuesioner, disini akan digunakan untuk mengukur Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari.

2. Dokumentasi.

Menurut Sugiyono (2013:240) “Dokumentasi adalah merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seorang. Dokumentasi tentang gambaran berbagai aktivitas dan suasana Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari disini digunakan untuk melengkapi data hasil penelitian.

3.7 Tehnik Penentuan Skor

Teknik pengukuran skala dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Penggunaan skala likert ini didasarkan pada kegunaan yang sesuai untuk mengukur pendapat, sikap dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang permasalahan sosial Sugiono (2008:132).

Dengan menggunakan skala likert maka akan dihasilkan suatu variabel yang bisa di ukur serta dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut bisa dijadikan sebagai titik tolak dalam menyusun item-item instrument yang bisa berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban pada setiap item instrument yang telah

menggunakan skala likert akan mempunyai gradasi dari yang sangat positif sampai kepada yang sangat negative. Data yang diperoleh dari skala likert adalah berupa data interval Sugiono (2008:133).

Pengklasifikasian antar kategori penilaian hasil rata-rata dari perhitungan tabulasi data responden ke dalam tabel, maka perlu ditentukan skala pengukuran dengan cara memberi pembobotan untuk setiap jawaban berskala interval yaitu

- | | |
|-------------------------|------------------|
| 1 = Sangat Setuju | : diberi bobot 5 |
| 2 = Setuju | : diberi bobot 4 |
| 3 = Ragu- ragu | : diberi bobot 3 |
| 4 = Tidak Setuju | : diberi bobot 2 |
| 5 = Sangat Tidak Setuju | : diberi bobot 1 |

3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.81 Uji Validitas

Validitas atau keabsahan adalah menyangkut pemahaman mengenai kesesuaian antara konsep dengan kenyataan empiris. Sugiono (2012: 172) menjelaskan bahwa hasil penelitian bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Instrument yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur itu valid). Valid berarti instrumen tersebut tersebut bisa digunakan sebagai alat ukur terhadap apa yang seharusnya di ukur.

Instrument dikatakan valid apabila nilai r memiliki koefisien diatas 0,3. Namun sebaliknya, suatu pengukuran yang andal, belum tentu memiliki keabsahan yang tinggi (Sugiono, 2012:189). Uji validitas ini menggunakan bantuan *software SPSS 21.0*, dengan koefisien korelasi $r = 0,3$, r -hitung $> 0,3$

3.82 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu instrument yang apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur suatu obyek yang sama, maka akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2012:137). Dengan bantuan program SPSS Versi 21.00, uji reliabilitas dalam penelitian ini akan dihitung dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha*.

Rumus *Cronbach Alpha* dapat digunakan untuk menentukan apakah suatu instrumen penelitian reliabel atau tidak. Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel dengan menggunakan rumus ini, bila koefisien reliabilitas (r_{11}) $> 0,6$ (Siregar,2010:175).

3.9 Tehnik Analisis Data

3.9.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Adapun teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitin adalah analisis Regresi Linier Berganda, dimana analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh perubahan suatu variabel terhadap variabel lainnya. Dalam penelitian ini dimana variabel X_1 (Kepemimpinan Transformasional) dan X_2 (Budaya

Organisasi), terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan). Dimana rumus yang digunakan untuk menentukan variabel X_1 , X_2 , X_3 dan Y adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

- Y = (baca Y topi), Subyek dalam nilai interval Kinerja Karyawan yang dipredeksikan.
- A = (nilai Y bila $X = 0$) nilai konstan
- $b_1, b_2,$ = angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel Kinerja Karyawan yang didasarkan pada variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi. Bila $b+$ (positif) maka naik, dan $b-$ (negative) maka terjadi penurunan.
- x_1 = subyek pada variabel Kepemimpinan Transformasional yang mempunyai nilai tertentu
- x_2 = subyek pada variabel Budaya Organisasi yang mempunyai nilai tertentu

Sumber: Sugiono (2012:277)

3.9.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan agar bisa mengetahui apakah model yang telah dihasilkan dapat dilakukan dianalisis lebih lanjut atau tidak. Namun agar model dapat dilakukan analisis serta dapat memberikan hasil yang representative maka model tersebut mestinya harus memenuhi asumsi dasar klasik, yaitu harus tidak terdapat gejala multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi.

1. Uji Normalitas

Menurut Umar (2011:181) uji normalitas dapat dipergunakan untuk bisa mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Jika hasil pada gambar terlihat data menyebar di sekitar garis diagonal serta mengikuti kemana arah garis diagonalnya, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Adapun dasar pengambilan keputusan yang digunakan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2006:112) :

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

Untuk melakukan deteksi normalitas pada data dapat dilakukan dengan melihat semua penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Apabila titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal tersebut, sehingga data disimpulkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi normalitas (Umar, 2011:181-182).

Uji normalitas dengan grafik secara visual seperti memperlihatkan data yang normal, akan tetapi terdapat kemungkinan secara statistik terjadi hal yang sebaliknya. Oleh sebab itu dianjurkan disamping uji grafik dilengkapi dengan uji

statistik. Dalam hal ini juga digunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan taraf signifikansi $>5\%$ atau 0.05.

2. Uji Autokorelasi

Menurut Umar (2011:182) uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi linier terdapat hubungan yang kuat baik positif maupun negative antardata yang ada pada variabel-variabel penelitian. Untuk mengetahui adanya autokorelasi digunakan uji Durbin-watson yang dapat dilihat dari hasil uji regresi. Adapun angka perhitungan Durbin-Watson secara umum adalah sebagai berikut:

- angka D-W dibawah angka -2 berarti ada autokorelasi positif
- angka D-W diantara angka -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi positif
- angka D-W diatas angka +2 berarti ada autokorelasi negative

3. Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2006:91-92), uji multikolinieritas untuk menguji apakah pada model regresi telah ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Apabila nilai VIF <10 maka akan dapat disimpulkan bahwa tidak adanya multikolinieritas di antara variabel independen dalam suatu model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen

4. Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2005:105), uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dan residual satu pengamat ke pengamat lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastitas Ghozali, I (2005:105).

Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat Grafik Plot antara prediksi variabel dependen. Dasar analisis:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

3.10 Pengujian Hipotesis

3.10.1 Uji Regresi Secara Parsial (Uji t)

Uji t bertujuan untuk mengetahui antara variabel independen dengan variabel dependen secara parsial. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antar variabel masing – masing independen terhadap variabel dependen, maka nilai signifikan t dibanding dengan derajat kepercayaan.

Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan pada hasil *output SPSS* maka pengambilan keputusan dilakukan dengan membandingkan nilai *sig./significance* pada kolom *sig.* dengan taraf signifikansi yang digunakan (0,05). Jika *sig./significance* > 0,05 maka H_0 diterima sedangkan jika *sig./significance* < 0,05 maka H_0 ditolak

Kesimpulan dapat ditentukan dengan syarat sebagai berikut:

$H_0 : \rho = 0$ 0 berarti tidak ada pengaruh

$H_0 : \rho \neq 0$ “tidak sama dengan nol” berarti lebih besar atau kurang (-) dari nol berarti ada pengaruh.

ρ nilai regresi dalam formulasi yang hipotesiskan

sumber : Sugiyono (2012:101)

- $H_0 : \rho = 0$ berarti terdapat pengaruh tidak signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari.
- $H_a : \rho \neq 0$ berarti terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari.
- $H_0 : \rho = 0$ berarti terdapat pengaruh tidak signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari.
- $H_a : \rho \neq 0$ berarti terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari.

Berdasarkan syarat tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan

- Ho ditolak artinya terdapat pengaruh tidak signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari.
- Ha diterima artinya terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari.
- Ho ditolak artinya terdapat pengaruh tidak signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari.
- Ha diterima artinya terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Pelaihari.

3.10.2 Uji Regresi Secara Simultan (Uji F)

Uji ini dilakukan untuk melakukan uji pengaruh variabel – variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan. Uji F dilakukan dengan tujuan untuk menguji keseluruhan variabel independen, yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% dengan derajat kebebasan $(df) = (k-1) (n-k)$ atau tingkat kesalahan $(\alpha) = 5\%$. Nilai $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka hipotesis H_0 ditolak dan hipotesis H_a diterima, sebaliknya $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka hipotesis H_0 diterima dan H_a ditolak.