

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PATTINDO MALANG

**Rizal Ula Ananta Fauzi**

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Madiun  
Jl. Setia Budi No.85, Kanigoro, Kartoharjo, Kota Madiun, Jawa Timur  
63118

### ABSTRACT

The background of this study aims to determine the effect of transformational leadership, transactional leadership and organizational culture on the performance of employees of PT. PATTINDO Malang. This research uses survey method with questionnaire as data collection tool. Population in this research is all employees of PT. PATTINDO Malang which amounted to 207 people. Samples taken as many as 67 employees with simple sampling random sampling technique. Data obtained through questionnaires that tested the validity and reliability using the product moment correlation formula and cronbach's alpha. Data analysis using multiple regression analysis, F test, t test, determination coefficient test, dominant test and accompanied by classical assumption test.

The results showed that: (1) Transformational Leadership, Transactional Leadership and Organizational Culture simultaneously influence the significance of employee performance PT. PATTINDO Malang. It is proven from F test to get the value of  $F_{(count)}$  of 19.330 received 5% significance level ( $p < 0.05$ ) and  $H_0$  (2) accepted. (2). Transformational leadership positively affects the performance of employees of PT. PATTINDO Malang. This is evident from the Test of t obtained the value of  $t_{(count)}$  of 2.283 received 5% significance level ( $p < 0.05$ ) and  $H_0$  (2) accepted. (3) Transactional leadership influence negatif on employee performance PT. PATTINDO Malang. This is evident from the t test obtained  $t_{(count)}$  value of 0.489 rejected 5% significance level ( $p < 0.05$ ) and  $H_0$  (2) rejected (4). Organizational culture has a positive effect on the performance of employees of PT. PATTINDO Malang. This is evident from the Test of t obtained the value of  $t_{(count)}$  of 4.127 received 5% significance level ( $p < 0.05$ ) and  $H_0$  (2) accepted (5) Organizational culture dominant influence on employee performance PT. PATTINDO Malang, This is proven by the value of the largest Standardized Coefficients beta value of 0.493.

**Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Culture, Employee Performance**

### PENDAHULUAN

PT. PATTINDO merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa (*outsourcing*) yaitu perusahaan yang memberikan pelayanan atau menyediakan tenaga kerja bagi perusahaan lain. Pada umumnya kegiatan usaha dilakukan dengan cara tender atau sistem kontrak dengan perusahaan lain, seperti PT. PATTINDO bekerja sama dengan PT. PLN Persero pada tender pencatatan meter listrik yang mana semua pekerjaan menjadi tanggung jawab karyawan PT.

PATTINDO dibawah pengawasan PT. PLN Persero. Selain itu PT. PATTINDO juga bergerak dalam bidang distribusi produk dan pelayanan jasa. PT. PATTINDO mampu menawarkan jasa dibidang Elektrikal, Mekanikal, Elektronik, Telekomunikasi, dan menyalurkan tenaga kerja ( sumber daya manusia) kepada perusahaan yang membutuhkannya. PT. PATTINDO Malang merupakan kantor pusat sekaligus perusahaan, dan cabang dari PT. PATINDO Madiun, semua kegiatan dan opsional perusahaan dikontrol langsung oleh kantor pusat sehingga perkembangan perusahaan terus terevaluasi.

Seiring dengan perkembangan zaman muncul pesaing – pesaing baru perusahaan yang bergerak dalam jasa terutama bidang *outsourcing*, sehingga mengancam keberadaan PT. PATTINDO Malang..

Keberadaan pemimpin dalam perusahaan merupakan hal yang terpenting karena menjadi tulang punggung dan memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan perusahaan. Kesuksesan sebuah organisasi dalam mencapai tujaun tidak lepas dari kemampuan seorang pemimpin khususnya dalam mempekerjakan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat, memotivati, menilai dan mengembangkan karyawan. Seorang pemimpin dalam memimpin organisasi harus mempunyai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menimbulkan motivasi karyawannya untuk berprestasi karena sukses dan tidaknya karyawan dalam mengukir prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Pemimpin yang efektif akan dapat menjalankan fungsinya tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki, tetapi juga ditunjukkan oleh sikap untuk memotivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Untuk mendukung kinerja dari pemimpin dibutuhkan budaya organisasi yang efektif. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang- orang yang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap orang dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan – tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat tujuan perusahaan.

Melihat dari latar belakang, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul **”Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PATTINDO Malang”** untuk mengetahui seberapa besar pengaruh sebuah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kineja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka rumusan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan secara simultan gaya kepemimpinan yang meliputi ( Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional ) dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PATTINDO Malang ?
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan secara parsial gaya kepemimpinan yang meliputi ( Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional ) dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PATTINDO Malang ?
3. Apakah ada pengaruh yang dominan antara gaya kepemimpinan yang meliputi ( Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan

Transaksional ) dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PATTINDO Malang?

Tujuan penelitian berdasar rumusan masalah diatas adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan secara simultan gaya kepemimpinan yang meliputi ( Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional ) dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PATTINDO Malang.
2. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan secara parsial gaya kepemimpinan yang meliputi ( Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional ) dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PATTINDO Malang.
3. Untuk mengetahui pengaruh yang dominan antara gaya kepemimpinan yang meliputi ( Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional ) dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PATTINDO Malang.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Kepemimpinan**

Menurut Yukl ( 1998:2) kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri – cirri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola – pola interaksi , hubungan peran, tempatnya pada posisi administrative, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh.

Menurut Terry dalam Koesmono (2007:31) *“Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related task to attain that which the leaders desire”* Pada hakekatnya kepemimpinan merupakan hubungan dimana diri seseorang atau seorang pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk mau bekerja sama secara sukarela, sehubungan dengan tugasnya untuk mencapai yang diinginkan pemimpin Pengertian kepemimpinan seperti yang diungkapkan oleh Rost dalam Lory ( 2003: 318): *Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes.*

Jadi kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai hubungan yang memberi pengaruh di antara para pemimpin dan pengikutnya yang menghadapi perubahan nyata yang menggambarkan tujuan bersama mereka.

### **Gaya kepemimpinan**

Menurut Burns dalam Heru (3003: 13), terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu transaksional dan transformasional yang merupakan dua ujung dari satu kontinum, saling melengkapi dan tidak saling meniadakan. Kepemimpinan transaksional beorientasi pertukaran antara pemimpin dan bawahannya, serta menggunakan alasan-alasan logis dalam mempengaruhi bawahannya. Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi bawahan tidak hanya menggunakan alasan logis tetapi juga emosi Semua pemimpin melaksanakan baik kepemimpinan transaksional maupun transformasional, tetapi dalam proporsi yang berbeda-beda .

### **Kepemimpinan Transformasional**

Burns dalam Yukl (1998: 296) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya "para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi" Para pemimpin mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita – cita yang lebih tinggi dan nilai – nilai moral seperti keadilan, dan kemanusiaan.

Menurut Bass, *et al.*, dalam Heru ( 2003: 14) saat ini hubungan antara pemimpin dan bawahan telah berubah dan bergeser kependekatan transformasional. Pendekatan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi bawahan tidak hanya melalui penggunaan alasan - alasan logis, tetapi juga melalui penggunaan emosi.

### **Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional menurut Bass dalam Lory ( 2003: 321) *Transactional leadership involves motivating followers by fulfilling their needs in exchange for performance that meets expectations. The transactional leader operates within the existing environment, preferring to avoid risks and focus on efficiency and predictability rather than change and innovation.*

Yaitu kepemimpinan transaksional menyangkut pemberian motivasi pada para pengikut dengan pemenuhan kebutuhan mereka atas kinerja yang sesuai dengan harapan. Pemimpin transaksional bekerja dalam lingkungan yang sudah tercipta, lebih memilih menghindari resiko dan fokus pada efisiensi serta kemampuan memprediksi daripada perubahan dan inovasi.

### **Budaya Organisasi**

Menurut Sutrisno ( 2010 :2) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat system nilai – nilai (*value*), keyakinan – keyakinan (*beliefs*), asumsi – asumsi (*assumptions*) , atau norma – norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku pemecah masalah – masalah organisasi.

Mead dalam Lory ( 2003: 319) *referred to culture as the ethos of the organization, much as personality is the ethos of an individual.*

yaitu budaya sebagai ciri khas sebuah organisasi, yang kebanyakan kepribadian tersebut tercipta dari ciri individu yang ada dalam organisasi.

Definisi secara luas budaya yang diberikan Schein dalam Maull *et al.*, (2001:305) adalah:

*The pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaption and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.*

Maksud dari definisi Schein terhadap budaya organisasi bahwa budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang diterima, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat

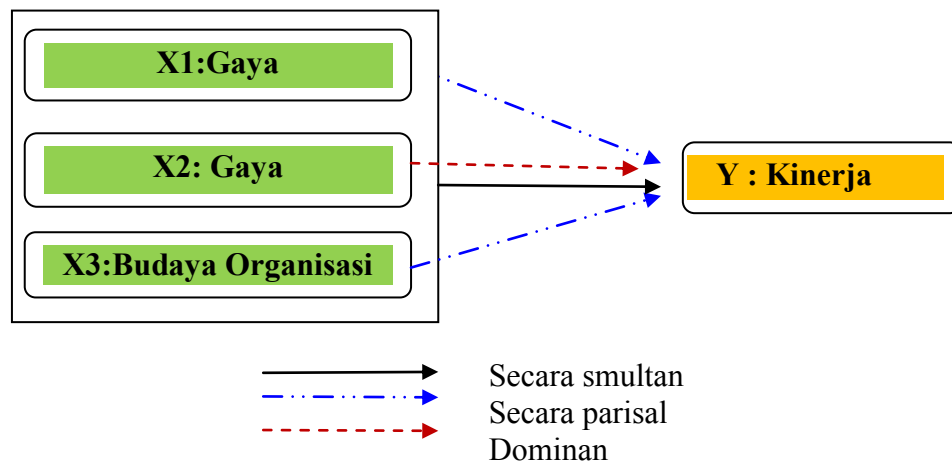
adaptasi eksternal atau integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota organisasi baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

### Kinerja Karyawan

Brahmasari (2008:129) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi.

Miner (1990) dalam Sutrisno (2010: 172) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja yaitu :

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan beberapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu sebagai karyawan.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman kerjanya.



Gambar 1. Kerangka pikir

mengacu kepada latar belakang dan permasalahan dan tinjauan pustaka yang ada, maka hepotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan gaya kepemimpinan yang meliputi( Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional ) dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PATTINDO Malang.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial gaya kepemimpinan yang meliputi( Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional ) dan budaya terhadap kinerja karyawan PT. PATTINDO Malang.

3. Variabel gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan..

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengambil lokasi pada perusahaan. PT. PATTINDO Malang dengan alamat di Jl. Kedoya Kavling 4-5 Sawojajar II Malang Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PATTINDO Malang yang berjumlah 207 orang karyawan. Untuk menentukan ukuran sampel dari populasi digunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolelir atau diinginkan

Berdasarkan rumus Slovin untuk jumlah populasi 207 orang, maka jumlah sampel yang akan diteliti dengan batas kesalahan yang diinginkan 10%, adalah:

$$n = \frac{207}{1 + 207 (0,1)^2} = 67$$

Jadi sampel dalam penelitian ini berjumlah 67 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*, teknik ini merupakan cara pengambilan sampel tanpa memilih-milih individu yang akan dijadikan anggota sampel yaitu semua karyawan cater (pencatat meter) listrik yang ada di Singosari, Ngantang, Kepanjen dan Gondang Legi

### Definisi Operasional

X1: Kepemimpinan Transformasional.

Indikator yang digunakan untuk variabel Kepemimpinan Transformasional adalah: *Charisma, Inspiration, Intellectual stimulation, Individualized consideration.*

X2: Kepemimpinan Transaksional

Indikator yang digunakan untuk variabel Kepemimpinan Transaksional adalah: *Contingent reward, management by exception.*

X3: Budaya Organisasi. Indikator yang digunakan untuk variabel Budaya Organisasi adalah: Budaya Birokrasi, Budaya inovatif, Budaya suportif,

Y : kinerja karyawan

Indikator yang digunakan untuk variabel variabel kinerja karyawan adalah Efektifitas dan efisien Otoritas dan Tanggung Jawab Disiplin Iniatif

### Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyusun daftar pertanyaan secara terperinci yang ada hubungannya dengan penulisan penelitian untuk kemudian dibagikan kepada sejumlah responden yang telah ditetapkan. Kuesioner. peneliti menggunakan skala Likert sebagai skala pengukurannya di mana responden dapat memberikan penilaian dengan skala 1-5 yaitu sangat setuju,

setuju, ragu-ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju. Instrumen penelitian yang digunakan yaitu berbentuk *checklist*. Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2010:146).

## PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Menurut Ghazali (2013:52) uji validitas yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu koefisien. Suatu koefisien dinyatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk menguji apakah masing-masing indikator valid atau tidak dapat melihat tampilan *output Cronbach Alpha* pada kolom *Correlated Item – Total Correlated*. Dengan membandingkan nilai *Correlated Item – Total Correlated* dengan hasil perhitungan  $r$  tabel. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

Hasil uji validitas dijabarkan pada Tabel 1 berikut ini:

Variabel	$r_{hitung}$	$r_{tabel\ 5\%}$	keterangan
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>			
1	0,7635	0,366	Valid
2	0,5167	0,366	Valid
3	0,5952	0,366	Valid
4	0,5243	0,366	Valid
5	0,6543	0,366	Valid

Variabel	$r_{hitung}$	$r_{tabel\ 5\%}$	keterangan
6	0,4708	0,366	Valid
7	0,5802	0,366	Valid
8	0,7297	0,366	Valid
9	0,7412	0,366	Valid
10	0,7961	0,366	Valid
11	0,5777	0,366	Valid
12	0,5331	0,366	Valid
13	0,4169	0,366	Valid
14	0,6065	0,366	Valid
15	0,6562	0,366	Valid
16	0,4790	0,366	Valid
<b>Kepemimpinan Transaksional</b>			
1	0,6713	0,366	Valid
2	0,6970	0,366	Valid
3	0,5372	0,366	Valid
4	0,7074	0,366	Valid
5	0,5097	0,366	Valid
6	0,4459	0,366	Valid

7	0,4218	0,366	Valid
8	0,5443	0,366	Valid
<b>Budaya Organisasi</b>			
1	0,4432	0,366	Valid
2	0,4334	0,366	Valid
3	0,4000	0,366	Valid
4	0,6733	0,366	Valid
5	0,4667	0,366	Valid
6	0,4922	0,366	Valid
7	0,4610	0,366	Valid
8	0,4765	0,366	Valid
9	0,6161	0,366	Valid
10	0,6353	0,366	Valid
11	0,5717	0,366	Valid
12	0,3996	0,366	Valid

Variabel	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$ 5%	Keterangan
<b>Kinerja Karyawan</b>			
1	0,5212	0,366	Valid
2	0,3843	0,366	Valid
3	0,5442	0,366	Valid
4	0,3775	0,366	Valid
5	0,5507	0,366	Valid
6	0,4514	0,366	Valid
7	0,6043	0,366	Valid
8	0,3881	0,366	Valid
9	0,4769	0,366	Valid
10	0,5493	0,366	Valid
11	0,5702	0,366	Valid
12	0,5969	0,366	Valid
13	0,5942	0,366	Valid
14	0,4206	0,366	Valid
15	0,4062	0,366	Valid
16	0,4356	0,366	Valid

Sumber: data diolah

Dari hasil uji validitas seperti yang disajikan pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa semua nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,366) pada taraf signifikansi 5%. Artinya tiap pernyataan berkorelasi dengan skor - skor totalnya dan data yang dikumpulkan dinyatakan valid (sahih) dan siap untuk dianalisis.

#### Uji Reliabilitas

Menurut Wijaya (2010:111) pengujian reliabilitas adalah berkaitan dengan masalah adanya kepercayaan terhadap instrumen. Suatu instrumen dapat memiliki



tingkat kepercayaan yang tinggi (konsisten) jika hasil pengujian dari pengujian instrumen tersebut menunjukkan hasil yang tetap. Reliabilitas < 0,6 adalah kurang baik atau kurang reliabel.

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Kefisien Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Tanformasional	0,9146	Reliabel
Kepemimpinan Transaksional	0,8369	Reliabel
Budaya Organisasi	0,8390	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,8612	Reliabel

Hasil uji reliabilitas memperoleh nilai koefisien reliabilitas ( $r_{tt}$ ) yang lebih besar dari 0,6. pernyataan dinyatakan reliabel (handal) jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6. Jadi dapat dinyatakan bahwa seluruh pernyataan dalam kuesioner adalah reliabel (dapat diandalkan).

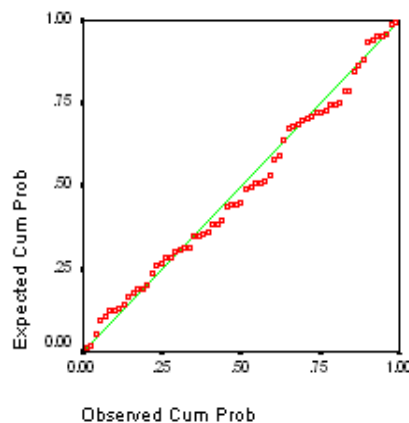
**Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal (Ghozali, 2013: 160). Dalam penelitian ini menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Uji K-S dengan dilakukan dengan membuat hipotesis :  $H_0$  : Data residul berdistribusi normal,  $H_a$ : Data residul tidak berdistribusi normal. Jika nilai hasil uji Kolmogorov-Smirnov (K-S)  $\geq$  taraf signifikansi 0,05 maka data berdistribusi normal.

Untuk mendeteksi adanya ditribusi normal, maka bisa melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dan grafik, dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

- a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. (Santoso, 2001 : 214)



**Gambar 2 Normal P-P Plot Of Regression Standardized Residual Dependent Variable :Kinerja Karyawan**

Dari Gambar.2 tersebut diketahui bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

### Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi korelasi diantara variabel *independent* (Ghozali, 2013: 105). Pendeteksian terhadap multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflating Faktor* (VIF) dari hasil analisis regresi.

Tabel. 3 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Tranformasional	0,408	2,452	bebas multikolinieritas
Kepemimpinan Transaksional	0,431	2,323	bebas multikolinieritas
Budaya Organisas	0,579	1,725	bebas multikolinieritas

Sumber: data diolah

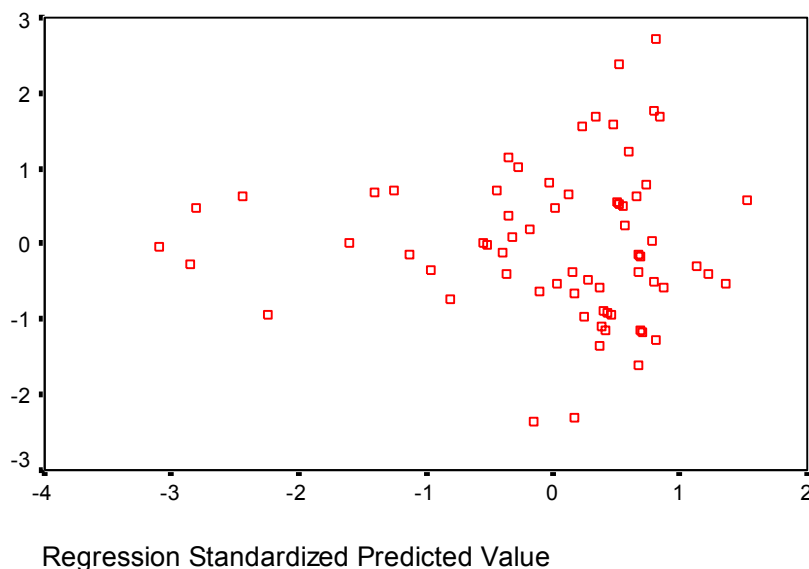
Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua variabel bebas yang memiliki *tolerance* lebih dari 0,1 ( $>0,1$ ) dan semua variabel bebas memiliki nilai *VIF* kurang dari 10 . Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala multikolinieritas dalam model regresi.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah modal regresi terjadi kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatter plot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di-*studentized* (Ghozali, 2013: 139). Dasar pengambilan keputusan uji tersebut yaitu jika ada titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur seperti bergelombang, melebar kemudian menyempit, maka mengindikasikan adanya heteroskedastisitas. Jika tidak terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dandibawah angka nol pada sumbu Y maka mengindikasikan tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Scatterplot

Dependent Variable: kinerja karyawan



Gambar 3 Uji Heteroskedastisitas

Dari Gambar 3 tersebut diketahui bahwa tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penyelesaian model regresi linier berganda dilakukan dengan bantuan *Program SPSS for Windows Release 17*. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel. 4 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Standardized coefficients	Unstandardized coefficients		$t_{hitung}$	Signifikasi
		B	Std Error		
Konstanta	1,930	1,930	0,268		
Kepemimpinan Transformatif(KTf)	0,325	0,0013	0,006	2,283	0,026
Kepemimpinan Transaksional(KTs)	-0,068	-0,0039	0,081	-0,489	0,626
Budaya Organisasi(BO)	0,493	0,377	0,091	4,127	0,000
$R^2$	0,479				
Adjusted $R^2$	0,454				
$F_{hitung}$	19,330				
$F_{tabel}$	3,984049				
$t_{tabel}$	1,996008				

Dari hasil analisis regresi di atas, maka dapat disusun persamaan sebagai berikut:

$$Y = 0,325 X_1 - 0,068 X_2 + 0,493 X_3$$

Persamaan menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi. Nilai koefisien kepemimpinan transformasional sebesar 0,325 menyatakan jika terjadi peningkatan kepemimpinan transformasional sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,325 satuan. Nilai koefisien kepemimpinan transaksional sebesar -0,068 menyatakan jika terjadi peningkatan kepemimpinan transaksional sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan -0,068 satuan. Nilai koefisien Budaya organisasi sebesar 0,493 menyatakan jika terjadi peningkatan Budaya organisasi sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,493 satuan.

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

Koefisien determinasi menyatakan persentase total variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 sampai 1. Apabila  $R^2$  mendekati 1, ini menunjukkan bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen.

Tabel.5 Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of The Estimate
1	0,692	0,479	0,454	0,2543

Dari pengujian yang telah dilaksanakan menghasilkan nilai koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0,479, Hal ini menunjukkan bahwa sekitar 47,9% variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan budaya organisasi. Sedangkan sekitar 52,1% lainnya dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

#### Uji Hipotesis Yang Pertama ( $H_1$ )

Uji F digunakan untuk mengetahui signifikansi dari model regresi yang digunakan. Cara yang digunakan adalah dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 5%. Hasil pengujian nilai F dapat dilihat pada Tabel.4 Dari hasil pengolahan data diperoleh  $F_{hitung} = 19,330$ , sedangkan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% adalah sebesar 3,984049. Dikarenakan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $19,330 > 3,984049$ ), artinya model regresi tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sudah fit atau cocok. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis  $H_1$  bahwa kepemimpinan transformasional,

kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Uji Hipotesis Yang Kedua ( $H_2$ )

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t (pengaruh secara individual). Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Pengujian nilai t dilakukan dengan dua sisi yang digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil pengujian diperoleh dari test signifikansi dengan program *SPSS for Windows Release 17* Hasil pengujian t dapat dilihat pada Tabel.6 berikut:

Tabel. 6 Hasil Uji t

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}^*$	P- value	Keterangan
Kepemimpinan transformasional	2,283	1.996008	0,026	$H_0$ ditolak
Kepemimpinan transaksional	-0,489	1.996008	0,626	$H_0$ diterima
Budaya organisasi	4,127	1.996008	0,000	$H_0$ ditolak

Keterangan \*)= $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5%

Hasil uji t dapat menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai  $t_{hitung} = 2,283$  dengan nilai signifikansi = 0,026, sedangkan  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% adalah = 1,996008. Dikarenakan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,283 > 1.996008$ ) dengan nilai  $P < 0,05$ , maka  $H_1$  diterima. Artinya kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan juga akan semakin berkurang.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis  $H_2$  bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PATTINDO Malang.

Variabel kepemimpinan transaksional memiliki nilai  $t_{hitung} = -0,489$  dengan nilai  $p = 0,626$ , sedangkan  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% adalah = 1,996008. Dikarenakan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $-0,489 < 1,996008$ ) dengan  $p > 0,05$ , maka  $H_2$  ditolak. Artinya kepemimpinan transaksional secara statistik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga kepemimpinan transaksional tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila kepemimpinan transaksional ditingkatkan maka akan mengurangi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis  $H_2$  bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PATTINDO Malang,

Variabel Budaya organisasi memiliki nilai  $t_{hitung} = 4,127$  dengan nilai  $p=0,000$  sedangkan  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% adalah  $= 1,996008$ . Dikarenakan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,127 > 1,996008$ ) dengan  $p < 0,05$ , maka  $H_3$  diterima. Artinya Budaya organisasi secara statistik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik budaya organisasi yang dijalankan, maka kinerja karyawan juga akan semakin berkurang.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis  $H_2$  bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PATTINDO Malang.

### Uji Hipotesis Yang Ketiga ( $H_3$ )

Uji variabel dominan adalah Uji statistik yang dilakukan untuk mengetahui variable bebas yang berpengaruh secara dominan terhadap variabel terikat. Variabel bebas yang mempunyai Nilai koefisien beta terstandarisasi atau *standardize coefficient beta* terbesar adalah variabel yang berpengaruh secara dominan terhadap variabel terikat.

Tabel. 7 Uji dominan

No	Model	Standardized Coefficients Beta	Signifikasi
1	Kepemimpinan transformasional	0,325	0,026
2	Kepemimpinan transaksional	-0,68	0,626
3	Budaya organisasi	0,493	0,000

Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan *standardized coefficients beta* terbesar terdapat pada budaya organisasi dengan nilai 0,493 sehingga budaya organisasi berpengaruh secara dominan terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Dari hasil analisis data dan pembahasan dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. PATTINDO Malang.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. PATTINDO Malang. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat.
3. Kepemimpinan Transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT. PATTINDO Malang. Artinya Kepemimpinan transaksional tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan PT PATTINDO Malang.

4. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. PATTINDO Malang. Artinya semakin baik budaya organisasi yang berjalan diperusahaan, maka kinerja karyawan akan meningkat.
5. Budaya organisasi berpengaruh secara dominan terhadap kinerja karyawan PT. PATTINDO Malang, hal ini terbukti dengan *standardized coefficients beta* terbesar terdapat pada budaya organisasi.

#### Saran

Dari hasil penelitian, analisis data, pembahasan dan kesimpulan yang telah diambil, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Dengan hasil penelitian ini semoga pimpinan PT. PATTINDO Malang mampu untuk menentukan strategi dan gaya kepemimpinan di dalam organisasi sesuai dengan budaya yang ada dalam mengambil keputusan dan kebijakan organisasi, sehingga kepemimpinannya dapat menimbulkan komitmen pada anggota organisasi dan meningkatkan kepuasan karyawan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi penelitian mendatang hendaknya instrumen penelitian lebih diperdalam dan dikembangkan lagi sehingga kemampuan mengukurnya lebih baik. Karena pada dasarnya masih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan Pada PT. PATTINDO Malang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno A., 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan, *jurnal manajemen dan kewirausahaan*, vol.10, no. 2, september 2008: 124-135
- Ghozali, Imam .2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit.
- Koesmono, H. Teman., 2007, Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 9, no. 1, Maret, hal 30-40
- Heru, Tri., 2003, Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Keefektifan Pemimpin, Kepuasan Bawahan, dan Upaya Ekstra Bawahan Pengujian *augmentation hypothesis*, *Jurnal Akuntansi Manajemen (JAM)*, STIE YKPN Yogyakarta, 2003/TH.XIV, April, hal 14-15.
- Lory, Block, 2003, The leadership-culture connection: an exploratory investigation, *Leadership & Organization Development Journal*, 03/TH.XXIV, Juni, hal 321-322
- Maul, R., Brawn P., and Cliffe R., 2001, Organisational culture and quality improvement, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 3, 2001, pp. 302-326.
- Santoso, Singgih. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sugiyono. 2010. *Metodologi Penelitian Bisnis* Cetakan Kelimabelas. Bandung : Alfabeta.

- Sutrisno, Edi.2010, *Budaya Organisasi*, edisi pertama, Kencana Prenada Media Group. Jakarta
- Wijaya, T. 2010. *Cepat Menguasai SPSS 19*. Yogyakarta: Cahaya Atma
- Yukl, Gary.,1998 ,*Leadership In Organizations*,Kepemimpinan dalam Organisasi, penerjemah Yusuf Udaya,1998, Penerbit Prenhallindo, Jakarta.