

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), Tbk. KANTOR WILAYAH PEKANBARU

Oleh :

Ogi Rifansyah

Email : Ogirifansyah111@gmail.com

Pembimbing : Drs. Kasmirudin, M.Si

Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Riau

Program Studi Ilmu Administrasi FISIP Universitas Riau

Kampus bina widya jl. H.R Soebrantas Km. 12,5 Simp. Baru Pekanbaru 28293-
Telp/Fax. 0761-63277

Abstract

The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership style and organizational culture on employee performance PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Regional Office Pekanbaru. This research was conducted at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Pekanbaru Regional Office located in the Sudirman Block E Plot No.1, RT.01 / RW.01, Simpang Tiga village, subdistrict Bukit Raya.

In this research method used is the method of statistical tests with SPSS, where samples were used that employees of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Pekanbaru Regional Office and as an informant to interview is with the HRD of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Regional Office Pekanbaru. To determine the sample using census techniques and data collection techniques with interviews and questionnaires.

From the results of data analysis include validity, reliability test, t-test, f, and multiple linear regression showed that transformational leadership style and organizational culture has an influence on the performance of employees at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Pekanbaru Regional Office with a value of 0.777 means that the influence of variable transformational leadership style and organizational culture on employee performance variables was 77.7%. Hypothesis testing results showed that the f-count is greater than f-table which means H_a accepted.

Keywords: Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Employee Performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Setiap perusahaan selalu dihadapkan dengan perubahan lingkungan. Lingkungan bisnis saat ini tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis. Pasar bebas ini bertujuan untuk mengefektifkan dan mengefisienkan perdagangan internasional, lingkungan bisnis menjadi sangat dinamis dan kompetitif. Persaingan bisnis yang kompetitif membutuhkan peran sumber daya manusia sebagai faktor yang paling utama dalam mengembangkan dan mempertahankan organisasi (**Denny, 2013**).

Salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku karyawan adalah lingkungan dari karyawan itu sendiri, yang dalam hal ini budaya perusahaan yang melingkupinya. Sebagai makhluk sosial, karyawan tidak terlepas dari berbagai nilai dan norma yang ada di perusahaan. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan (**Thoha, 2004**). Dalam hal ini model kepemimpinan transformasional akan memainkan peranan yang sangat penting bagi setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Ini meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pimpinan dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen

(**Jung dan Ovolio, dalam Anikmah, 2008**).

Gaya kepemimpinan Transformasional mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan, pemimpin harus mampu mendelegasikan tugas dari pimpinan ke bawahan dengan komunikatif, sehingga diperlukan adanya meeting yang membahas tentang masalah-masalah yang dihadapi bawahan yang berkaitan dengan pencapaian target. Hal tersebut didukung oleh Chen (2004) yang menyatakan bahwa dukungan tinggi yang ditujukan oleh pimpinan perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target.

Selain faktor kepemimpinan, perusahaan juga harus memperhatikan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi cara karyawan bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja dengan koleganya, dan cara memandang masa depan dengan wawasan yang luas ditentukan oleh norma, nilai dan kepercayaannya. Budaya organisasi menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh anggota organisasi, menentukan batas – batas normatif perilaku anggota organisasi, menentukan sifat dan bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi, menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh anggota organisasi, menentukan cara kerja yang tepat dan lain sebagainya.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Wilayah Pekanbaru merupakan salah satu perbankan yang ada di kota Pekanbaru. Dalam menghadapi persaingan di dunia perbankan yang semakin ketat pada saat sekarang ini, kinerja seorang karyawan harus ditingkatkan.

Banyaknya perbankan yang beroperasi di kota Pekanbaru, maka akan meningkat pula persaingan yang terjadi antar perbankan dalam meraih konsumen. Persaingan tersebut membawa dampak internal yang mengharuskan perusahaan lebih memperhatikan karyawan sebagai ujung tombak untuk meningkatkan mutu kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu bank pemerintah yang mempunyai unit kerja berjumlah cukup besar yang tersebar diseluruh Indonesia. Menghadapi persaingan dalam jasa perbankan, setiap bank dituntut untuk mampu menghadapi persaingan tersebut dengan semua sumberdaya yang dimilikinya. Pada tahun 2014 Bank Rakyat Indonesia merupakan Bank terbaik di Indonesia. Untuk memenangkan persaingan di pasar lokal Pekanbaru, pihak manajemen puncak Bank Rakyat Indonesia telah menyadari pentingnya kontribusi SDM terhadap upaya perusahaan mencapai tujuan. Oleh karena itu untuk menjaga pelayanan, diperlukan pemimpin dan budaya organisasi yang baik. Sehingga dapat mempertahankan kinerja karyawan Bank.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah

Pekanbaru saat ini telah menerapkan yang namanya seorang pemimpin transformasional yang mampu mentransformasi anggota organisasinya agar lebih giat dalam mencapai target yang dilaksanakan. Dengan cara membimbing karyawan lebih cekatan dalam melaksanakan kinerjanya tersebut.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menemukan bukti-bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

- a. Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Pekanbaru.
- b. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Pekanbaru.
- c. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Pekanbaru.

TINJAUAN TEORITIS

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut para ahli didefinisikan sebagai kepemimpinan

transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan (Danim 2005: 54).

Menurut Bass (1998) dalam Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu (Yulk, 1989: 224). Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Sedangkan menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok meleberkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat

lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kebiasaan kerja seluruh anggota yang dibakukan serta diterima sebagai standar perilaku kerja dalam rangka pencapaian sasaran dan hasil direncanakan terlebih dahulu yang dapat memberi arah bagi setiap pekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain.

Budaya organisasi sebagai suatu sistem peran, aliran aktivitas dan proses (menunjukkan proses organisasi atau disebut sistem atau pola hubungan kerja) dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas atau aktivitas, yang dirancang untuk melaksanakan tujuan bersama (Chattab, 2007:9).

Terdapat beberapa jenis budaya organisasi. Menurut Robbin (2003) terdapat empat jenis budaya organisasi yaitu tipe akademik, tipe kelab, tim bisbol dan banteng. Tidak ada suatu tipe budaya yang dominan dan ekstrem dalam suatu perusahaan. Untuk menjadi organisasi yang kuat dan sehat, organisasi haruslah memiliki campuran dari berbagai macam tipe kepribadian, karena tidak ada yang menjadi dominan dan ekstrem. Organisasi haruslah mampu mengadopsi dari berbagai tipe kepribadian yang sehat yaitu budaya *self-sufficient* (prakarsa individu), *trustig* (kepercayaan), *achievement*

(prestasi), *focused* (fokus) dan *creative* (Kreatif).

Robbin (2003:10) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memberikan para karyawan suatu pemahaman yang jelas dari tugas-tugas yang diberikan oleh para organisasi, mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan. Budaya organisasi juga dapat membina kekohesifan, kesetiaan dan komitmen bersama. Apabila karyawan diberikan pemahaman tentang budaya organisasi maka setiap karyawan akan termotivasi dan semangat kerja untuk melakukan setiap tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal, sehingga produktivitas meningkat untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut **Moeljono (2005:2)** Budaya organisasi pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para pegawai karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan membakukan budaya organisasi, sebagai acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, maka para pimpinan dan pegawai secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan pegawai profesional yang mempunyai integritas tinggi.

Reksohardiprodjo dan Handoko (2001:5) menyatakan organisasi adalah lembagasosial yang

terdiri dari sekumpulan orang dengan berbagai pola interaksi yang diterapkan yang dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, oleh karena itu organisasi adalah kreasi sosial yang memerlukan aturan dan koperasi, dikoordinasikan secara sadar dan sengaja disusun menurut bagian-bagian tugas yang saling tergantung sama lain memerlukan penugasan wewenang dan komunikasi. Organisasi sebagai instrumen sosial memiliki batasan yang secara relatif dapat diidentifikasi dan keberadaannya mempunyai basis yang relatif permanen.

Menurut **Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2005:79)** budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Sebenarnya dari definisi tersebut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki hanya menyoroti tiga karakteristik budaya yang penting, diantaranya budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui prososialisasi, budaya organisasi mempengaruhi perilaku seseorang ditempat kerja, dan budaya organisasi yang berlaku pada dua tingkatan yang berbeda.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang budaya organisasi di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa pendapat dan pemikiran para ahli adalah sama, bahwa budaya adalah nilai-nilai, keyakinan, tradisi dan harapan yang tertanam dan berkembang dikalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang artinya prestasi kerja yang ingin dicapai seseorang. Kinerja karyawan merupakan kajian mengenai perilaku yang berkaitan dengan kemampuan karyawan yang terbentuk dari pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Kinerja bagian produktivitas kerja, produktivitas berasal dari kata " Produktif " Artinya sesuatu yang mengandung potensi untuk digali, sehingga produktivitas dapatlah dikatakan sesuatu proses kegiatan yang terstruktur guna menggali potensi yang ada dalam sebuah komoditi atau objek. Filosofi produktivitas sebenarnya dapat mengandung arti keinginan dan usaha dari setiap manusia (individu maupun kelompok) untuk selalu meningkatkan mutu kehidupan dan penghidupannya.

Agar dapat lebih jelas lagi dalam penjelasan mengenai kinerja berikut ini ada beberapa pengertian kinerja menurut para ahli.

Menurut **Mangkunegara, (2002)**, mengemukakan bahwa "hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Sedangkan menurut **Hasibuan, (2002)**, mengemukakan bahwa "pengorbanan jasa, jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu".

Menurut **Sedarmayanti, (2011)** mengemukakan bahwa "*performance* atau kinerja adalah *output drive from process, human or*

ouherwise, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari proses".

Begitu juga menurut Sulistiyani dan Rosidah, (2003) mengemukakan bahwa "Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedang kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi karyawan atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang di peroleh selama periode waktu tertentu".

Jadi menurut pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi dan mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam penentuan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan.

Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka hipotesis yang penulis ajukan yaitu: "**Diduga Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Wilayah Pekanbaru**".

Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri atas dua macam, yaitu : variabel terikat (Kinerja) atau variabel yang tergantung pada variabel lainnya, dan variabel bebas (Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi) atau variabel yang tidak tergantung pada variabel lainnya.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penulis melakukan penelitian di Kantor Wilayah Bank Rakyat Indonesia (BRI) Jl. Jendral Sudirman Blok E Kavling No.01, RT.01 RW.01, Kel. Simpang Tiga, Kec. Bukit Raya, Kota Pekanbaru.

Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan dari Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Pekanbaru yang berjumlah 90 orang.

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara total sampling atau sampel jenuh atau juga disebut dengan sampel sensus, adalah teknik sampling yang dilakukan dengan mengambil seluruh populasi (Sugiyono, 2001). Menggunakan teknik sampling jenuh karena sampel kecil kurang dari 100 sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

Jenis dan Sumber Data

Guna memperoleh data yang dibutuhkan, penulis menghimpun data berupa :

A. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari lokasi penelitian yaitu melalui

wawancara dan pengumpulan data yang berkaitan dengan masalah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Wilayah Pekanbaru.

B. Data Sekunder

Data yang penulis peroleh atau kumpulkan dari pihak perusahaan berupa laporan dan arsip dari berbagai sumber dari perusahaan yang sudah diolah atau disusun yang ada hubungan dengan penelitian ini, seperti jumlah karyawan, absensi karyawan, status karyawan pertahunnya, gambaran umum perusahaan dan lain-lain.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

A. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan pihak perusahaan yaitu mengadakan interview dan Tanya jawab secara langsung dengan personal yang terkait dengan objek penelitian.

B. Angket/Kuesioner

Teknik angket ini penulis gunakan untuk mengumpulkan data tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Wilayah Pekanbaru diminta untuk mengisi kuesioner yang telah disediakan oleh peneliti.

Analisis Data

Data yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- Analisis Deskriptif
Analisis deskriptif menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi, penyajian data dalam bentuk table **Sugiyono (1999:142)**.
- Analisis Kuantitatif
Analisis kuantitatif adalah analisis yang berhubungan dengan perhitungan statistik, Dalam penelitian analisis kuantitatif dengan perhitungan statistik dicari dengan program SPSS. **Istijanto (2005:93)**.

Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linear berganda dengan beberapa variabel bebas dan satu buah variabel terikat. Regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan rumus sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$b_1 = \frac{(\sum X_2^2)(\sum X_1Y) - (\sum X_2Y)(\sum X_1X_2)}{(\sum X_1^2)(\sum X_2^2) - (\sum X_1X_2)^2}$$

$$b_2 = \frac{(\sum X_1^2)(\sum X_2Y) - (\sum X_1Y)(\sum X_1X_2)}{(\sum X_1^2)(\sum X_2^2) - (\sum X_1X_2)^2}$$

$$a = \frac{\sum Y - b_1\sum X_1 - b_2\sum X_2}{n}$$

(Hasan:270)

Uji Koefisien Determinasi (r²)

Koefisien determinasi (r²) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel terkait. Koefisien determinasi (r²) mempunyai *range* antara 0 sampai 1 (0 ≤ r² ≤ 1). Semakin besar nilai r² (mendekati 1) maka berarti pengaruh variabel bebas secara serentak dianggap kuat dan apabila (r²) mendekati (0) maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat serentak adalah lemah.

Rumus :

$$r^2 = \frac{b(n \sum XY - (\sum X)(\sum Y))}{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}$$

(Husein Umar,2011)

Uji t

Uji t ini dimaksudkan untuk membuktikan kebenaran hipotesis penelitian bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel X1 (gaya kepemimpinan transformasional), X2 (budaya organisasi), dengan variabel Y (Kinerja Karyawan).

Adapun rumus hipotesis statistiknya adalah :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

(Husein Umar,2011:132)

Ha

: $t_{hitung} > t_{tabel}$

Ho :

$t_{tabel} > t_{hitung}$

Dimana :

Ha : ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia

(Persero) Tbk, Kantor Wilayah Pekanbaru.

Ho : tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Wilayah Pekanbaru.

Ha : ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Wilayah Pekanbaru.

Ho : tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Wilayah Pekanbaru.

Hasil Penelitian

Analisis Data

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mendeskripsikan distribusi frekuensi jawaban responden berdasarkan kuesioner yang disebarakan pada 91 responden.

Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis hubungan linear antara satu variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan satu variabel depeden yaitu kinerja

karyawan.

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda
Coefficients^a
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.346	1.356		3.205	.002		
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	.200	.060	.340	3.347	.001	.245	4.089
BUDAYA ORGANISASI	.302	.054	.570	5.600	.000	.245	4.089

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Dari tabel diatas maka didapatlah persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 4,346 + 0,200 X_1 + 0,302 X_2 + e$$

Dari persamaan regresi diatas diketahui konstanta sebesar 4,346 yang menyatakan bahwa jika variabel predictor yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi bernilai 0 maka kinerja karyawan secara konstan bernilai 4,346.

Gaya kepemimpinan tranformasional (X₁) mempunyai koefisien regresi sebesar 0,200, dimana hal ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dengan asumsi nilai koefisien variabel tetap atau tidak berubah, maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi (X₂) mempunyai koefisien regresi sebesar 0,302, dimana hal ini menyatakan bahwa budaya organisasi dengan asumsi nilai koefisien variabel tetap atau tidak berubah, maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi

Nilai koefisien korelasi (R) menunjukkan seberapa besar korelasi atau hubungan antara variabel independen dengan variabel depeden. Koefisien determinasi (R²) menunjukkan seberapa besar variabel independen menjelaskan variabel depedennya. Nilai R *square* adalah

nol sampai dengan satu. Apabila nilai *R square* semakin mendekati satu, maka variabel independen memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Sebaliknya, semakin kecil nilai *R square*, maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen semakin terbatas.

Pada tabel berikut dapat dilihat hasil uji koefisien korelasi dan hasil uji koefisien determinasi :

Hasil Uji Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Model Summary^b

Hasil Uji Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Pengaruh	Nilai Konstanta	Model Summary ^b					
		Koefisien Regresi	R	R Square	Adjusted R Square	F Hitung	F Tabel
X1 → Y	4,346	0,200	0,882	0,777	0,772	153,632	3,1
X2 → Y		0,302					

a. Predictor: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Tabel menunjukkan hasil analisis regresi secara keseluruhan, dimana didapatkan nilai R sebesar 0,882 yang menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan kinerja karyawan (variabel dependen) dengan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi (variabel independen) mempunyai tingkat hubungan yang kuat yaitu sebesar 88,2 %.

Nilai *R Square* sebesar 0,777 yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan (variabel dependen) mampu dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi (variabel independen) sebesar 77,7 % sedangkan selebihnya sebesar 22,3 % dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Kemudian *standard error of the estimate* adalah sebesar 2.365 dimana semakin kecil angka ini akan membuat model

regresi semakin berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil Uji t

Penelitian ini menguji hipotesis metode analisis regresi berganda. Untuk menguji signifikan tidaknya hipotesis tersebut dilakukan dengan satu pengujian statistic yaitu pengujian secara parsial (t-test)

Untuk mengetahui pengaruh itu signifikan atau tidak adalah dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Nilai t tabel dapat dilihat pada tabel statistic. Hasil yang diperoleh untuk t tabel adalah 1,998.

Pada pengujian hipotesis, hipotesis yang akan diuji yaitu :

H : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dengan rumus hipotesisnya adalah sebagai berikut :

Ho: Tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Pekanbaru

Ha: Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Pekanbaru

Uji ini dilakukan dengan ketentuan :

Jika t hitung < t tabel pada α 0,05 Ha ditolak dan H0 diterima

Jika t hitung > t tabel pada α 0,05 Ha diterima dan H0 ditolak

Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Variabel Independen	t hitung	t tabel	$\alpha = 5\%$	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	3,347	1,998	0,001	Berpengaruh

Sumber.: Data Olahan SPSS, 2016

Tabel menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) memiliki nilai t hitung sebesar 3,347 yang artinya $t \text{ hitung} > t \text{ tabel} = 3,347 > 1,998$. Selain itu didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 yang artinya signifikan. Dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak, yang artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Pekanbaru, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Pekanbaru dapat diterima.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilandasi dengan kajian teori dan perumusan masalah yang telah dibahas, selanjutnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari penjelasan tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Pekanbaru sudah dilaksanakan dengan baik dan tepat sasaran. Karyawan beranggapan bahwa dari gaya kepemimpinan transformasional dapat menambah dan

mengembangkan pengetahuan dan juga meningkatkan kemampuan karyawan. Hal ini menunjukkan berdasarkan Stimulasi Intelektuan (*intellectual stimulation*) setelah menjalkan gaya kepemimpinan transformasional pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Pekanbaru dapat membawa karyawan untuk selalu mencari cara baru dalam menyelesaikan masalah, memberikan ide/gagasan baru, serta memecahkan masalah dengan alasan logis dan karyawan selalu kreatif dan inovatif.

2. Dari penjelasan tanggapan responden mengenai budaya organisasi pada kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Pekanbaru sudah dilaksanakan dengan baik dan tepat sasaran. Karyawan beranggapan bahwa dari budaya organisasi dapat memberikan suatu pemahaman yang jelas dari tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan berdasarkan Orientasi Terhadap Detail setelah menjalankan budaya organisasi pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Pekanbaru dapat memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian pekerjaan yang diberikan. Tidak melakukan pengulangan pada beberapa item pekerjaan sehingga

- waktu yang dipakai dimaksimalkan dengan baik.
3. Dari penjelasan tanggapan responden terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Pekanbaru dinilai baik, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai yang diharapkan oleh perusahaan, terlihat dari rekapitulasi penilaian responden tentang kinerja karyawan, dimana penilaian yang diberikan. Hal ini menunjukkan berdasarkan Kuantitas Kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Pekanbaru dapat membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya dengan kemampuan sebenarnya dan hasil kerja mencapai target yang ditentukan.
 4. Berdasarkan analisis dengan menggunakan program SPSS, didapatkan hasil bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mempunyai tingkat pengaruh yang positif dan signifikan. Dimana hal ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan asumsi koefisien variable tetap atau tidak berubah, maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Saran

1. Pihak perusahaan khususnya pimpinan diharapkan untuk

- kedepannya lebih meningkatkan pengaruh yang diidealkan yang telah dilaksanakan sebelumnya. Didalam menghadapi karyawan diharapkan lebih menunjukkan sifat-sifat keteladanan dan sifat-sifat yang dikagumi. Karena pimpinan yang transformasional itu memberikan contoh bagaimana ia berperilaku dalam melayani orang lain, khususnya dalam melayani karyawan sebagai mitra kerjanya, serta menumbuhkan rasa hormat pada karyawannya.
2. Pihak perusahaan diharapkan untuk kedepannya agar lebih meningkatkan lagi budaya organisasi yang telah dilaksanakan sebelumnya. Yakni orientasi dalam tim bagaimana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim untuk saling mendukung kerja sama seperti pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dan sanksi bagi yang melanggar aturan, begitu juga halnya dengan insentif atau gaji dalam menciptakan kebersamaan dan ketulusan dalam bekerja.
 3. Pihak perusahaan untuk kedepannya agar kinerja karyawan lebih baik lagi. Sebaiknya, dilihat dari kualitas kerja karyawan terhadap suatu pekerjaan diharapkan karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan cara lebih menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja yang telah diberikan. Agar

karyawan yang dimiliki perusahaan memiliki kualitas kerja diatas rata-rata.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Pekanbaru. Untuk kedepannya ada baiknya jika perusahaan dapat meningkatkan lagi kinerja karyawannya, misalnya kualitas kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan supaya setiap karyawan memiliki kualitas kerja yang baik.

Daftar Pustaka

- As'ad, M. 1980. *Seri Umum Sumber Daya Manusia : Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty
- Bass, B. M & Avolio, 1993, *Transformational Leadership and Organizational Culture*, **Public Administration Quarterly**
- Denison, Dr, 1990, **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, New York. Wiley
- Gibson, James L et al, (1988), *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Keempat, Terjemahan, Erlangga, Jakarta
- Hamidah Nayati Utami, Ika Ruhana, dan Umi Wita Zahriyah, 2015, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*, **Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)**, No 1, Vol 2.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya manusia : Pengadaan Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Mualizar, Said Musnadi, Mukhlis Yunus, 2012, *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda*, **Jurnal Manajemen Vol 1, No 1**, Pascaserjana Universitas Syiah Kuala
- Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Mondiani, Trial. 2012, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Kartawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang*, **Jurnal Administrasi Bisnis, No 1, Vol 1**.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: SalembaEmpat.
- Nel Arianty, 2014, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*, **Jurnal Manajemen dan Bisnis, No 02, Vol 14**.
- Purwanto, Hari, 2013, *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap kinerja Karyawan*, **Jurnal Ekomaks No 2, Vol 2**.

Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi 5. Alih Bahasa: Halida, Dewi Sartika. Jakarta: Erlangga.

Robbins, Stephen P. 2003, *Perilaku Keorganisasian Jilid 1 Edisi 9*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Roy Juhan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, I Gede Riana, 2013, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa)*. **E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana**.

Suhaedi, Falih, 2003, *Motivasi Kerja, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Aliansi Strategi Terhadap Inovasi dan Kinerja Organisasi*, **Jurnal Ekonomi dan Bisnis No 2, Vol 7**.

_____. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Edisi 12. Alih Bahasa: Diana angelica, dkk. Jakarta: SalembaEmpat.

Tierney, Pamela et. Al, 1999, “*An Examination of Leadership and Employee Creativity: the Relevance of Traits and Reatlionships*,” **Personnel Psychology**, Vol.52, p.591-620

Yulk, A.G. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.