

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN STARBUCKS COFFEE
JAKARTA SELATAN (*DISTRICT 4*)**

**ANDI ADAMAS
8215108234**



**Skripsi ini Disusun Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2016**

**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
AND ORGANIZATIONAL CULTURE TO PERFORMANCE
EMPLOYEES'S IN STARBUCKS COFFEE SOUTH JAKARTA
(DISTRICT 4)**

**ANDI ADAMAS
8215108234**



**Skripsi is Written As Part Of Bachelor Degree in Economics
Accomplishment**

**STUDY PROGRAM OF MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT
FACULTY OF ECONOMICS
STATE UNIVERSITY OF JAKARTA
2016**



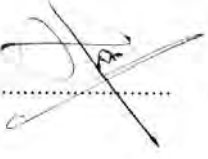

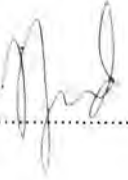
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Penanggung Jawab
Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Dedi Purwana, ES., M.Bus

NIP. 19671207 199203 1 001

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1. <u>Dr. Gatot Nazir Ahmad, S.Si, M. Si</u> NIP. 19720506 200604 1 002	Ketua		22-01-2016
2. <u>Dra. Sholikhah, MM</u> NIP. 1962063 199003 2 001	Sekretaris		19-02-2016
3. <u>Dr. I Ketut R. Sudiarditha, M. Si</u> NIP. 19560207 198602 1 001	Penguji Ahli		22-01-2016
4. <u>Widya Parimita, SE, M.PA</u> NIP. 19700605 200112 2 001	Pembimbing 1		22-01-2016
5. <u>Agung Wahyu Handaru, ST, MM</u> NIP. 19781127 200604 1 001	Pembimbing 2		22-01-2016

Tanggal Lulus: ...15... Januari 2016

PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan Karya asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana, baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Skripsi ini belum pernah dipublikasikan, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 12 Januari 2016
Yang membuat pernyataan



Andi Adamas
No. Reg. 8215108234

ABSTRAK

Andi Adamas, 2016; *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan (District 4)*. Skripsi, Jakarta: Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Program Studi Manajemen, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta.

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui gambaran umum tentang gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Starbucks Coffee Jakarta Selatan (*District 4*), 2) Untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Starbucks Coffee Jakarta Selatan (*District 4*). 3) Untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Starbucks Coffee Jakarta Selatan (*District 4*). 4) Untuk menguji secara empiris pengaruh secara bersama-sama pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Starbucks Coffee Jakarta Selatan (*District 4*), 5) Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Starbucks Coffee Jakarta Selatan (*District 4*). Analisis yang dilakukan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif dan *explanatory*. Penelitian dilakukan dengan terhadap 88 karyawan Starbucks Coffee Jakarta Selatan (*District 4*), sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner, yang kemudian diolah menggunakan SPSS 21. Hasil dari regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($45.229 > 3.08$) dan signifikansi ($0,000 < 0,05$). Nilai R^2 sebesar 0,504 atau (50,4%). Hal ini menunjukkan bahwa 50,4% kinerja dijelaskan oleh faktor gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sedangkan sisanya sebesar 49,6% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain.

Katakunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja

ABSTRACT

Andi Adamas, 2016; *Influence of Transformational leadership and Organizational Culture to Performance employee Starbucks Coffee South Jakarta (District 4)*. Skripsi: Jakarta, Human Resource Management Concentration, Management Study Program, Department of Management, Faculty of Economics, State University of Jakarta.

The purpose of the research are: 1) To know description for the work transformational leadership, organizational culture, and performance of Starbucks Coffee South Jakarta (District 4). 2) Test empirically influence of transformational leadership towards employee performance of Starbucks Coffee South Jakarta (District 4). 3) Test empirically influence of organizational culture towards employee performance of Starbucks Coffee South Jakarta (District 4). 4) Test empirically influence of transformational leadership and organizational culture towards employee performance of Starbucks Coffee South Jakarta (District 4), 5) To know how far the contribution of transformational leadership and oraganizational culture toward employee performance of Starbucks Coffee South Jakarta (District 4). The analysis implemented in this research are descriptive and explanatory analysis. This research is taken 88 employees Starbucks Coffee South Jakarta (District 4), while data collection by using quitionaire and cultivated processed using SPSS 21. The results of the regression indicate that there is influence transformational leadership towards performance and there is influence between oraganizational culture towards performance. Transformational leadership and organization culture simultaneously influence the performance through $F_{count} > F_{table}$ ($45.229 > 3.08$) and significance value ($0.000 < 0.05$). This research has figured out the score of transformational leadership and organizational culture on performance is 0,504 or 50,4% through the result of R^2 value while the rest is 49,6% is influenced by the other factors.

Keywords: Transformational leadership, Organizational Culture, Performance

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Starbucks Coffee Jakarta Selatan (*District 4*). Skripsi ini disusun oleh peneliti dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta (FE UNJ).

Skripsi ini mungkin tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu peneliti dalam penyusunan skripsi ini, khususnya kepada:

1. Dra. Widya Parimita SE, MPA selaku Dosen Pembimbing Skripsi.
2. Agung Wahyu Handaru ST, MM selaku Dosen Pembimbing Skripsi
3. Drs. Dedi Purwana E. S., M.Bus, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.
4. Dr. Hamidah, SE., M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen.
5. Dr. Gatot Nazir Ahmad, S.Si, M.Si sebagai Ketua Program Studi S1 Manajemen dan Dosen Pembimbing Akademik .
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi UNJ yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah memberikan banyak ilmu selama perkuliahan.

7. Kedua orang tuaku tercinta, Hamaruddin dan Siti Rasyidah, serta Kakak Haryani dan Rahmawati , Adik Andi Agam dan Alica dan seluruh keluarga besar peneliti yang telah memberikan motivasi dan doa yang tiada henti dan perhatiannya begitu besar, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
8. Bapak Anton Debriyanto dan rekan kerja saya selaku pembimbing peneliti di perusahaan.
9. Seluruh karyawan Starbucks Coffee Jakarta Selatan (*District 4*) yang telah mengisi kuisioner, wawancara dan membantu peneliti selama proses penelitian.
10. Teman-teman seperjuangan skripsi konsentrasi SDM Teddy, Mario, Yogi, Royhan, Aulia, Aryo dan Febrin.
11. Teman-teman Jurusan Manajemen Non Regular 2010 khususnya Christo Montolalu dan Teddy Aditya yang membantu memberikan semangat dan bantuan, dan Elke Sabrina yang telah memberikan dukungan moril dan masukan mengenai penulisan skripsi.
12. Andre, Radiv, Bastian, Viebry, dan teman-teman Tim Futsal FE UNJ yang selalu menemani dan membantu dalam menyusun skripsi.

Dalam penulisan skripsi ini peneliti menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Untuk itu peneliti menerima saran dan kritik yang membangun dari semua pihak. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para peneliti maupun pembaca.

Jakarta, Januari 2016
Peneliti

DAFTAR ISI

Hal	
JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR ORIGINALITAS	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	ii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Penelitian	11
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
2.1 Kajian Pustaka	15
2.1.1 Kinerja	15
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional	25
2.1.3 Budaya Organisasi	34
2.2 Review Penelitian Terdahulu	40
2.3 Kerangka Pemikiran	52
2.4 Hipotesis	55
BAB III OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Objek dan Ruang Lingkup Penelitian	56

3.1.1 Profil PT. First National Glassware	56
3.1.2 Visi dan Misi	57
3.2 Metode Penelitian	57
3.3 Operasional Variabel Penelitian	58
3.3.1 Variabel Penelitian	58
3.3.2 Skala Pengukuran.....	62
3.4 Populasi dan Sampel	63
3.4.1 Populasi	63
3.4.2 Sampel.....	64
3.5 Prosedur Pengumpulan Data	65
3.5.1 Data Primer	66
3.5.2 Data Sekunder	67
3.6 Metodologi Analisis	69
3.6.1 Uji Instrumen	69
3.6.2 Analisis Deskriptif	71
3.6.3 Uji Asumsi Klasik	71
3.6.4 Analisis Regresi	73

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Unit Analisi/Observasi	76
4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan	85
4.2.1 Hasil Pengujian Instrumen	85
4.2.2 Analisa Deskriptif	87
4.2.3 Uji Asumsi Klasik	100
4.2.4 Hasil Pengujian Hipotesis	108
4.2.5 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	109

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

5.2 Saran

 5.2.1 Saran Untuk Starbucks Coffee Jakarta Selatan (*District 4*)

 5.2.2 Saran Untuk Peneliti Selanjutnya.....

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Judul	Hal
Tabel 2.1	Matriks Penelitian Terdahulu	49
Tabel 3.1	Operasional Variabel	59
Tabel 4.1	Uji Validitas.....	86
Tabel 4.2	Uji Realibilitas.....	87
Tabel 4.3	Analisis Deskriptif Kinerja.....	89
Tabel 4.4	Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional.....	91
Tabel 4.5	Persentase setiap Dimensi Kepemimpinan Transformasional..	94
Tabel 4.6	Analisis Deskriptif Budaya Organisasi	96
Tabel 4.7	Persentase setiap Dimensi Budaya Organisasi	100
Tabel 4.8	Hasil Uji Normalitas	101
Tabel 4.9	Hasil Uji Linearitas Antar Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja	103
Tabel 4.10	Hasil Uji Linearitas Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	104
Tabel 4.11	Hasil Uji Multikolinearitas	105
Tabel 4.12	Hasil Uji Heterokedastisitas.....	107
Tabel 4.13	Hasil Persamaan Linear Berganda.....	109
Tabel 4.14	Hasil Uji F	111
Tabel 4.15	Hasil Analisis Determinasi	113
Tabel 4.16	Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis	144

DAFTAR GAMBAR

	Judul	Hal
Gambar 2.1	Keterkaitan Variabel.....	54
Gambar 3.1	Bentuk Skala Likert Interval 1-5	63
Gambar 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
Gambar 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur/Usia.....	78
Gambar 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	79
Gambar 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	81
Gambar 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	82
Gambar 4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuisisioner Penelitian
Lampiran 2	Data Primer Hasil Kuesioner
Lampiran 3	Hasil Uji Validitas
Lampiran 4	Hasil Uji Reliabilitas
Lampiran 5	Hasil Analisis Deskriptif
Lampiran 6	Hasil Uji Asumsi Klasik
Lampiran 7	Analisis Regresi Linier Berganda
Lampiran 8	Surat Persetujuan Seminar Proposal
Lampiran 9	Surat Persetujuan Seminar Hasil
Lampiran 10	Surat Persetujuan Sidang Skripsi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dengan seiring berkembangnya zaman, setiap orang saling mencari dan memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan taraf hidup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Hal ini dikarenakan harga-harga kebutuhan pokok semakin meningkat. Untuk meningkatkan taraf hidup seseorang juga harus meningkatkan penghasilannya. Banyak seseorang mencari tambahan penghasilan dengan berbisnis, seperti membuka usaha atau *home industry*. Banyak jenis bidang usaha yang terdapat di Indonesia dan dapat dikembangkan dengan baik salah satunya adalah *coffee shop*. Bidang usaha ini termasuk bidang usaha yang sangat berkembang di Indonesia mengingat banyak penggemar kopi yang ada di Indonesia.

Budaya minum kopi kini tak lagi didominasi oleh segelintir orang. Kebiasaan minum kopi kini telah bertransformasi menjadi sebuah tren dan gaya hidup. Pertumbuhan bisnis *coffee shop* di Indonesia semakin meningkat dengan berbagai macam merk dan jenis kopi yang ditawarkan. Adapun berbagai jenis biji kopi yang tumbuh di Indonesia ikut mendukung tumbuhnya bisnis tersebut. Selain itu, *coffee shop* tidak hanya menyajikan kualitas biji kopi tersebut saja tetapi beberapa *coffee shop* menyajikan presentasi kopi yang bisa langsung disaksikan oleh

konsumen atau biasa dikenal dengan istilah *brewing coffee* sehingga menarik para penikmat kopi.

Seiring dengan berkembangnya budaya minum kopi tersebut, kecintaan masyarakat Indonesia akan kopi Indonesia mulai meningkat. Tidak bisa dipungkiri bahwa perkembangan tersebut semakin cepat berawal dari munculnya *coffee shop* asal luar negeri ke pasar ke Indonesia. Kemunculan *coffee shop* luar negeri tersebut menciptakan gaya hidup baru dan memancing pertumbuhan *coffee shop* lokal. (Sumber: Food Service Today, 2012)

Salah satu perusahaan besar yang bergerak di bidang kopi yaitu Starbucks Coffee. Starbucks Corporation adalah sebuah perusahaan kopi dan jaringan kedai kopi global asal Amerika Serikat yang berkantor pusat di Seattle, Washington. Starbucks adalah perusahaan kedai kopi terbesar di dunia, dengan 20.336 kedai di 61 negara, termasuk 13.123 di Amerika Serikat, 1.299 di Kanada, 977 di Jepang, 793 di Britania Raya, 732 di Cina, 473 di Korea Selatan, 363 di Meksiko, 282 di Taiwan, 204 di Filipina, dan 164 di Thailand.

Starbucks *Coffee Shop* masuk pertama kali di Indonesia, pada tanggal 17 Mei 2002 di Plaza Indonesia, Jakarta. Starbucks di Indonesia dikelola oleh PT Sari Coffee Indonesia (SCI). Dalam perkembangannya, Starbucks kini telah memiliki banyak cabang di kota-kota besar di Indonesia, antara lain Jakarta, Bandung, Surabaya, Medan, Yogyakarta, Semarang, Malang, Bali. Di setiap kota-kota tersebut dibagi menjadi beberapa *district*. Starbucks *Coffee Shop* di Indonesia

selain memfokuskan pada menu olehan kopi espresso juga menyediakan makanan ringan seperti roti dan *cake* sebagai menu pelengkap.

Untuk kelancaran suatu bisnis, peran dari manusia sangat berpengaruh. Manusia adalah faktor utama dalam setiap kegiatan yang didalamnya, semua tindakan yang akan dilakukan ditentukan oleh manusia yang telah menjadi anggota dalam perusahaan. Sumber daya manusia dari sebuah perusahaan sangat berpengaruh dalam setiap kegiatan suatu organisasi atau perusahaan. Perusahaan juga harus dapat memasok sumber daya manusia yang berpotensi untuk menjalankan aktivitas sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Masalah kinerja karyawan yang terdapat pada Starbucks Coffee *District 4* yaitu adalah tingkat produktifitas yang tidak stabil pada toko yang ada di Jakarta Selatan. Hal ini dapat terlihat dari data Indeks Per Labor Hours (IPLH) yaitu perhitungan produktifitas karyawan pada hari itu, data tersebut merupakan data untuk mengukur kinerja karyawan dalam melakukan operasional dihari tersebut. Berdasarkan data dan hasil wawancara dari beberapa karyawan di setiap Starbucks Coffee *District 4* terdapat beberapa masalah yaitu adanya komplain dari pelanggan karena masih kurangnya pelayanan dari karyawan, seperti pengucapan salam dan standar operasional lainnya.

Tabel I.1
Tabel Index Per Labour Hours

District 4			IPLH Q1 2015	Breakdown IPLH		
No	Store	Site	Jan-Mar	Jan	Feb	Mar
1	WTC II	SCH6	7,66	7,85	6,84	8,28
2	SKY	SC17	9,32	10,54	9,81	9,77
3	GKBI	SC31	8,28	8,23	8,23	8,24
4	WMB	SC40	7,53	7,05	7,36	8,21
5	FX	SC45	6,11	6,15	5,84	6,31
6	HSS	SCB7	5,31	4,73	6,04	5,34
7	KOKAS	SCE7	10,05	9,93	9,89	10,30
8	BII	SC10	6,74	7,11	5,77	7,35
9	MNC	SC17	6,33	6,33	6,63	6,23
10	STANDARD	SCL2	6,63	6,36	6,09	7,44
11	BIDAKARA	SCL9	7	7	8	8

Sumber: Starbucks Coffee Indonesia District 4

Table di atas menjelaskan tentang kinerja setiap toko secara keseluruhan per tiga bulan. Pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan (*District 4*) masih terdapat beberapa toko yang belum optimal dalam segi kinerja, hal ini dapat dilihat dari beberapa toko yang masih kurang dari rata-rata IPLH (*Index Per Labor Hours*) yaitu sebesar 7,50.

Dalam suatu organisasi faktor yang sangat umum dan selalu dikaji oleh penilaian kinerja adalah faktor kepemimpinan. Sebab sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga pemberian contoh kepada para pengikut

(pegawai) peran kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi¹.

Dalam kepemimpinan terdapat dua jenis gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Pada Starbucks Coffee (*District 4*) gaya kepemimpinan transformasional lebih mendominasi, gaya kepemimpinan ini dibutuhkan saat operasional berjalan karena saat operasional berlangsung para karyawan lebih membutuhkan bantuan dari pemimpinnya dari pada bernegosiasi pada waktu operasional berlangsung. Peran kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada, karena Starbucks Coffee *District 4* adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa yang mengedepankan kepuasan pelanggan dan kesejahteraan karyawan.

District Manager pada Starbucks Coffee *District 4* juga dapat mengarahkan para karyawan untuk mengedepankan kebersihan toko dan keramahan para karyawan dalam melayani pelanggan yang datang, seperti penerapan keramahan untuk setiap pelanggan yang datang, dan memberi arahan apa saja yang dibutuhkan saat membersihkan *customer area*. Tetapi District Manager pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4* belum mampu untuk mempengaruhi semua karyawan sehingga banyak dari karyawan yang memilih untuk keluar dari pekerjaannya tersebut.

¹ Fuad Mas'ud, Survey Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi, (Semarang : BP. Universitas Diponegoro, 2004), p.20

District Manager Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4* juga seringkali melakukan perintah yang tidak semestinya dikerjakan oleh karyawan, seperti mengambil barang dari toko lain untuk kebutuhan operasional yang menyebabkan mengganggu operasional yang sedang berjalan sehingga menurunkan kinerja karyawan lainnya. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja merupakan suatu hal yang pasti dan disadari oleh kedua belah pihak, baik dari pemimpin maupun karyawan. Tugas utama setiap organisasi sendiri adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan².

Kepemimpinan transformasional merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai secara jelas dan sederhana, selalu berusaha untuk meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka pada organisasi. Berorientasi pada visi dengan cara memelihara dan menjaga komitmen yang dibangun bersama, berani merespon perubahan apabila diperlukan, dan menjelaskan manfaat perubahan kepada seluruh pegawai.

Implementasi kepemimpinan transformasional dapat diterapkan di berbagai organisasi yang memiliki tenaga yang berpotensi dan berpendidikan. Secara organisasional model kepemimpinan ini sangat bermanfaat untuk: membangun budaya kerjasama dan profesionalitas di antara para pegawai, memotivasi pimpinan untuk mengembangkan diri, dan membantu pimpinan memecahkan

²Deny Setiawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian", 2012, p.2

masalah secara efektif. Hal tersebut harus diterapkan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan.

Selain itu, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Kinerja bergantung pada apa yang harus atau tidak harus apa yang ia kerjakan. Memahami cara-cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar, selain itu penilaian kinerja terhadap seorang karyawan mencakup pula seberapa cocoknya dia dalam organisasi.

Budaya organisasi adalah apa yang dipresepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi³. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrument kekompetitif keunggulan yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Hal ini dapat dilihat dari adanya *sharing knowlegde & coffee tasting* yang diterapkan pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4* setiap minggunya.

Budaya organisasi dapat menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi, tetapi dapat pula menjadi factor utama kegagalan organisasi. Budaya ini berbeda-beda

³ Sri Porwani & Zunaidah, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. TAMBANG BATUBARA BUKIT ASAM (PERSERO) TANJUNG ENIM", Orasi Bisnis Edisi ke-2, p.3

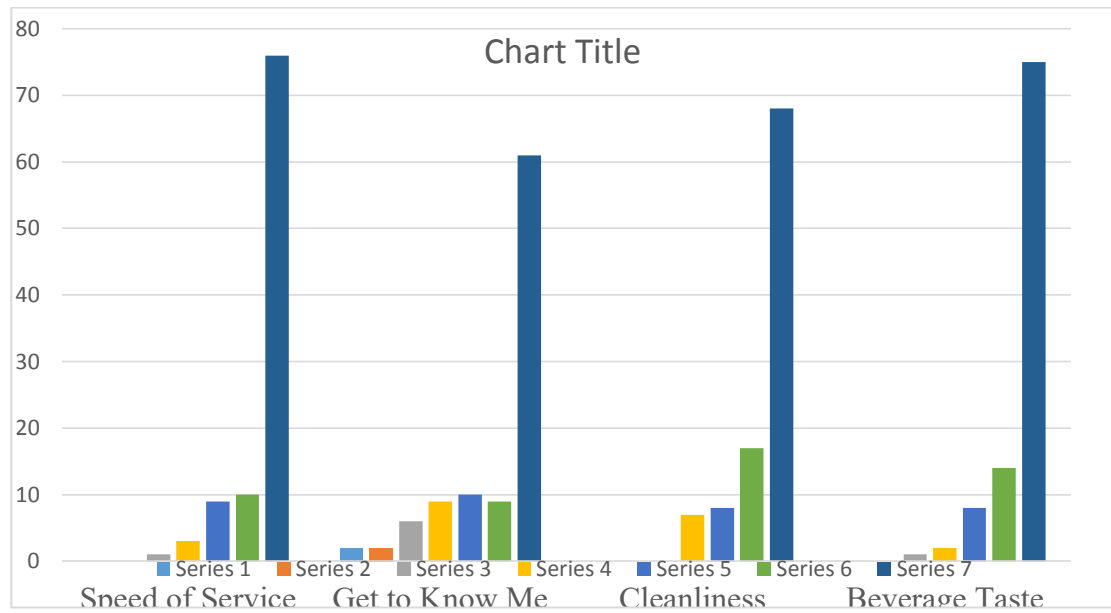
tiap organisasi, ada organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan ada organisasi yang memiliki budaya organisasi yang lemah.

Budaya organisasi yang lemah masih terdapat pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4* yaitu adanya penerapan *beverage routine* yang belum mengikuti tahapan yang ada sehingga mempengaruhi rasa dari minuman yang dibuat oleh karyawan. *Deep Cleaning* juga masih belum dapat dipahami oleh semua karyawan, hal ini masih belum berjalan sesuai dengan standar operasional yang ada, karena seperti kaki meja customer yang jarang sekali dibersihkan, oleh sebab itu masih ada komplain mengenai kebersihan toko di beberapa toko yang ada di Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4*.

Adapun masalah lain tentang *deployment* pada setiap toko yang tidak berjalan sesuai operasional sehingga mengakibatkan adanya pekerjaan yang menjadi menumpuk sehingga membebani *shift* kerja berikutnya, seperti cucian piring yang menumpuk, pergantian *trash bag* di setiap sudut *customer area*. Hal seperti itu akan dapat menimbulkan *complain* dari setiap pelanggan yang datang dan menetap di toko untuk beberapa saat. Hal tersebut juga sebenarnya sudah diterapkan tetapi masih saja ada karyawan belum terlalu mengerti dan seringkali mengabaikan hal-hal tersebut sehingga kinerja keseluruhan dari beberapa toko masih kurang dan dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Tabel I.2

Customer Voice Connection Starbucks Coffee Indonesia District 4



Pada *chart* di atas menjelaskan bahwa dari factor *speed of service*, *get to know me*, *cleanliness*, dan *beverage taste* dari Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District* 4 mendapatkan tanggapan dari *customer* sangat baik. Dalam *chart* tersebut, adapun kriteria untuk skor penilaian 1-7 adalah sebagai berikut :

- 1 = Sangat buruk sekali
- 2 = Buruk sekali
- 3 = Buruk
- 4 = Baik
- 5 = Baik sekali
- 6 = Sangat baik
- 7 = Sangat baik sekali

Batang dari *chart* diatas memperlihatkan bahwa nilai *customer* terhadap kinerja karyawan pada Starbucks Coffee *district 4* masih memperlihatkan nilai skor 1 dan 2, yaitu nilai skor sangat buruk sekali dan buruk sekali. Hal ini menunjukkan bahwa masih belum optimalnya kinerja yang diberikan oleh karyawan.

Oleh sebab itu, penelitian ini mengambil objek penelitian pada karyawan Starbucks Coffe di Jakarta Selatan khususnya *District 4*. Secara umum *District Manager* pada Starbucks Coffe Jakarta Selatan *District 4* melakukan beberapa upaya yang merupakan dasar penggolongan kepemimpinan transformasional, seperti: pertama, adanya upaya dari *District Manager* untuk melakukan penyetaraan terhadap nilai yang utama, yaitu mengutamakan kenyamanan pelanggan dan menjaga kualitas dari rasa minuman yang diberikan kepada pelanggan. Hal ini masih belum dapat diterapkan degan baik karena masih adanya komplain yang terdapat dalam *customer voice*.

Kedua, *District Manager* Jakarta Selatan *District 4* juga memberikan kesempatan pada karyawannya untuk memberikan masukan untuk pencapaian setiap toko dan memberikan target sesuai jam operasional setiap toko yang dipimpinnnya. Tetapi beberapa toko belum dapat mencapai target yang ditentukan bahkan masih banyak karyawan yang belum mengerti target apa saja yang mesti dicapai dalam toko tersebut.

Ketiga, masih kurangnya partisipasi aktif dari beberapa karyawan yang dipimpinnya, seperti masih kurangnya support dari karyawan saat operasional berjalan karena tidak adanya *deployment* sehingga para karyawan tidak terlalu memahami *jobdesc* mereka dengan baik. Karena Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4* terdapat toko-toko yang ramai pelanggan sehingga perlu peran aktif dari para karyawannya demi kelangsungan operasional dalam mencapai target dan tujuan organisasi.

Oleh sebab itu Starbucks Coffee Jakarta Selatan (*District 4*) mengalami penurunan dalam nilai *customer voice* karena masih adanya komplain dalam segi operasional yang belum berjalan sesuai dengan *standard* yang ada, seperti contoh dari segi kebersihan yang masih terdapat bercak minuman di atas meja, dan dari segi pelayanan yang terkadang tidak menerapkan 3S (salam, senyum, sapa).

Berdasarkan peranan *District Manager* pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4*, peneliti tertarik untuk menganalisis **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.**

2. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang yang disebutkan diatas, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4*?

2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4*?
3. Bagaimana pengaruh peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4*?

3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4*.
2. Menganalisis budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4*.
3. Menganalisis peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4*.

4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diinginkan oleh peneliti dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Mahasiswa

Sebagai referensi mahasiswa dan masukan untuk mahasiswa sehingga dapat memacu para calon pemimpin dalam menentukan sikap dalam

mencapai tujuan organisasi dan membentuk organisasi untuk meningkatkan kinerja para anggota organisasinya.

2. Bagi Starbucks Coffee di Jakarta Selatan

Sebagai referensi dan masukan pada Starbucks Coffee khususnya pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan khususnya *District 4* untuk perancangan suatu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi demi kinerja karyawan dan tujuan organisasi.

3. Bagi peneliti lanjutan

Dapat dijadikan referensi beserta dasar bahan kajian untuk penelitian lebih lanjut dan lebih mendalam tentang teori kepemimpinan transformasional, teori budaya organisasi, dan teori kinerja karyawan.

5. Batasan Penelitian

Sampel pada penelitian ini adalah karyawan pada Starbucks Coffee di Jakarta Selatan khususnya *District 4*, hal ini dikarenakan Starbucks Coffee di Jakarta Selatan khususnya *District 4* baru saja berganti kepemimpinan dan terdapat beberapa perubahan dalam budaya organisasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN

DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kinerja

Pada dasarnya pengertian kinerja dapat dimaknai secara beragam. Beberapa pakar memandangnya sebagai hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Agar terdapat kejelasan mengenai kinerja, akan disampaikan beberapa pengertian mengenai kinerja karyawan.

Menurut Lijan Poltak, dkk mengemukakan bahwa:

Kinerja didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.¹

Senada dengan hal itu, menurut Akhmad Fawzi Basri mengemukakan “kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai yang diharapkan”.² Sedangkan

¹Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai : Teori, Pengukuran dan Implikasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), h.136
²Veithzal Rivai dan Akhmad Fawzi Basri, *Performance Appraisal sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), h. 14

menurut Rivai dapat dijelaskan “kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan”³.

Dari berbagai paparan pendapat tersebut dapat dilihat ada beberapa kesamaan yang menyatakan kinerja merupakan tanggung jawab seorang karyawan serta hasil yang yang diharapkan oleh perusahaan. Jika dikaitkan dengan kinerja sebagai kata benda di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang oleh suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Withmore dalam Poltak Sinambella menerangkan “kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu”⁴. Senada dengan itu, menurut Mangkunegara “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”⁵. Menurut Mangkunegara mengemukakan bahwa:

Istilah kinerja berasal dari kata *job performace* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara

³*Ibid*, h. 15

⁴Lijan Poltak Sinambela, *op.cit*, h. 5

⁵A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2005), h. 9

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya⁶.

Dari berbagai paparan pendapat tersebut dapat dilihat ada beberapa kesamaan yang menyatakan kinerja merupakan kualitas dan kuantitas yang diberikan karyawan untuk perusahaannya. Kualitas dan kuantitas yang diberikan berupa meningkatkan kemampuan dan mengoptimalkan potensi yang dimiliki. Adapun pengertian kinerja menurut Hersey Blanchard dalam Poltak Sinambella menerangkan bahwa:

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.⁷

Senada dengan hal itu, pendapat lain menurut Robbins yang mengatakan “kinerja juga dapat diartikan dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas”.⁸ Hal tersebut dipertegas oleh pendapat Helfert dalam Irham Fahmi, “kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan. Selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki”.⁹

Dari berbagai paparan pendapat tersebut, dapat dilihat ada beberapa kesamaan yang mengacu pada persepsi tugas yang diberikan perusahaan. Tugas yang diberikan haruslah

⁶*Ibid*, p.10

⁷Lijan Poltak Sinambella, *loc.cit*

⁸Robbins Stephen, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2006), h. 260

⁹Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 136

sesuai dan jelas, sehingga karyawan dapat lebih mudah untuk menyelesaikan tugas yang diberikannya. Selain itu, pengertian kinerja menurut Amstrong dan Baron dalam Sedarmayanti “kinerja adalah sasaran untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan serta standar dan persyaratan atribut yang disepakati”.¹⁰ Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Prawirosentono dalam Poltak Sinambella menyatakan “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi,sesuai dengan wewenng dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.”¹¹

Dari berbagai paparan pendapat tersebut dapat ditemukan banyak perbedaan tentang kinerja. Beberapa ahli menyatakan bahwa yang mengacu pada kinerja adalah tanggung jawab yang diberikan, sedangkan ahli yang lain menyatakan bahwa kinerja mengacu pada kualitas dan kuantitas dan juga mgeacu pada persepsi tugas yang diberikan. Namun dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar - standar yang telah ditentukan perusahaan. Standar yang diberikan perusahaan disesuaikan dengan karyawan tersebut, agar mencapai hasil yang sesuai.

¹⁰Sedamayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (Bandung: CV. Mandar Maju, 2009), h. 202

¹¹Lijan Poltak Sinambella, *op.cit*, h. 9

2.1.1.1 Faktor-Faktor Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Sjafrri Mangkuprawira dan Aid Vitalaya, terdapat lima faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Faktor personal
2. Faktor kepemimpinan
3. Faktor tim
4. Faktor sistem,
5. Faktor kontekstual (situasional)¹²

Unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan disebut dengan faktor personal. Sedangkan, aspek kualitas manajer, dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan disebut dengan faktor kepemimpinan. Selanjutnya, kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim disebut dengan faktor tim. Sistem kerja dan pengembangan karir, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi disebut dengan faktor sistem dan yang terakhir, tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal disebut dengan faktor konstektual (situasional).

Sedangkan Menurut Gibson dalam M.Yani , ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

¹²Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), h. 220

1. Faktor individual
2. Faktor organisasional
3. Faktor psikologis¹³

Semua kemampuan dan keterampilan, mental dan fisik, latar belakang pendidikan dan demografis disebut dengan faktor individual. Setelah itu, sumber daya, kepemimpinan disebut dengan faktor organisasional. Imbalan, sistem serta struktur desain pekerjaan dan yang terakhir persepsi, sikap, kepribadian dan motivasi disebut dengan faktor psikologis.

Hal berbeda juga dijelaskan Hasibuan oleh Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja)
2. Pendidikan
3. Keterampilan
4. Kepemimpinan
5. Tingkat penghasilan
6. Lingkungan kerja
7. Komunikasi
8. Sarana prasarana
9. Kesempatan berprestasi¹⁴

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sikap mental karyawan seperti, motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja yang dimiliki seorang karyawan. Faktor lainnya adalah pendidikan yang dimiliki seorang karyawan, semakin tinggi pendidikan seorang pegawai maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi. Selanjutnya, karyawan yang memiliki keterampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak mempunyai keterampilan. Selain itu faktor kepemimpinan manajer juga memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Tak lepas dari para pegawai dan

¹³Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), h. 124

¹⁴M.S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi* (Jakarta : Bumi Aksara Ilmu, 2005), h. 63

manajer harus senantiasa menciptakan komunikasi yang harmonis dan baik. Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai. Perusahaan harus memberikan fasilitas atau sarana dan prasarana yang dapat mendukung kinerja karyawan, sehingga kondisi lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman akan meningkatkan kinerja karyawan. Dan faktor terakhir yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kesempatan berprestasi dalam perusahaan yang dapat memberikan motivasi kepada karyawan.

Disamping dari beberapa faktor tersebut diatas, suatu perusahaan juga perlu melakukan peningkatan kinerja karyawannya dengan cara melakukan pemekaran pekerjaan dan pemerayaan pekerjaan. Pemekaran pekerjaan merupakan pemberian tugas kepada pegawai dengan tingkat kesulitan dan resiko yang tinggi serta biasanya tidak begitu banyak tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut.

Semua itu disesuaikan dengan tingkat kemampuan suatu karyawan. Dalam sebuah perusahaan haruslah sering mengevaluasi kinerjanya, karena dengan melakukan evaluasi kinerja suatu perusahaan akan menjadi baik dan agar tetap tumbuh dan dapat bersaing. Perbaikan ini akan dilaksanakan secara terus menerus, sehingga kinerja perusahaan tersebut akan semakin baik dan dapat terus unggul.

Dari beberapa pendapat ahli yang telah dipaparkan di atas, dapat diketahui bahwa faktor-faktor kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor personal, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor kontekstual.

2.1.1.2 Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kebijakan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian kinerja. Menurut Handoko mendefinisikan “Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui nama organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”.¹⁵

Tujuan penilaian kinerja dijabarkan secara terperinci oleh Hasibuan yang antara lain:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau
9. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan - kelemahan personel
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian pekerjaan.¹⁶

¹⁵Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2001), h. 135

¹⁶M.S.P Haibuan, *op,cit*, p.89

Dari beberapa uraian diatas, maka dapat disimpulkan tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui tingkat kekuatan dan kelemahan karyawan sehubungan dengan prestasi kerja, sebagai dasar bagi perusahaan untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kepegawaian. Hal ini dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam perencanaan kebijakan –kebijakan organisasi secara menyeluruh.

Disamping itu tujuan penilaian kinerja karyawan merupakan sarana untuk memperbaiki karyawan yang tidak melakukan tugasnya dengan baik dan membuat karyawan mengetahui posisi dan perannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan. Hal tersebut akan menambah motivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik lagi, karena masing-masing dapat bekerja lebih baik dan benar sesuai dengan tanggung jawabnya.

Setelah menjelaskan tujuan penilaian kinerja karyawan pada penjelasan sebelumnya, berikut akan dijelaskan mengenai aspek untuk penilaian kinerja karyawan. Terdapat lima aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja secara individu seperti yang diungkapkan menurut Mas'ud, antara lain sebagai berikut:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas
5. Komitmen organisasi¹⁷

¹⁷Fuad Mas'ud, *Survey Diagnosis Organisasional, konsep dan aplikasi* (Semarang : BP. Universitas Dipenogoro, 2004), h. 18

Kualitas adalah tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

Ketepatan waktu adalah tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas orang lain. Efektivitas adalah tingkat pengguna sumber daya manusia dalam organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya manusia. Komitmen organisasi juga merupakan tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan. Senada dengan hal itu, pendapat lain menurut Robbins ada enam aspek, diantaranya :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas
5. Kemandirian
6. Komitmen organisasi¹⁸

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dan kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkannya. Ketepatan waktu merupakan tingkat

¹⁸Robbins, *loc.cit*

aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi agar dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya dan komitmen kerja, merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Berdasarkan dari penjelasan yang telah dipaparkan diatas, maka dapat disintesisikan bahwa kinerja adalah kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan penyelesaian pekerjaan dengan mungukur tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Kinerja karyawan dapat diukur dengan beberapa aspek penilaian kinerja yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen organisasi itu sendiri.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan aspek penting yang sangat menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi, yakni menyangkut perilaku seorang pemimpin dalam rangka mempengaruhi bawahannya, sehingga dapat mencapai tujuan dari organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Keith David yang dikutip oleh Tjutju bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa bersemangat demi tercapainya

tujuan yang telah ditentukan”¹⁹. Sejalan dengan itu menurut pendapat George R Terry yang dikutip oleh Tjutju menyebutkan bahwa “*leadership is activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives*”²⁰. Hal ini berarti pemimpin adalah seorang yang dengan cara apapun mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan kehendak orang tersebut sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai.

Dari pendapat yang telah dipaparkan diatas mengenai kepemimpinan, terdapat beberapa yang berbeda terutama pada penekanan peran antara pemimpin dan bawahannya. Namun, hal itu memiliki satu kesamaan yakni mengarahkan bagaimana suatu organisasi dapat mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan memiliki gaya yang berbeda dan salah satu dari gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Ide teori tentang kepemimpinan transformasional diawali oleh James McGeorge Burns dalam bukunya yang berjudul *Leadership*. Istilah kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Menurut Danim ”transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya, mentransformasikan visi dan misi menjadi realita, potensi menjadi actual, motivasi berprestasi menjadi prestasi real”.²¹

¹⁹ Tjutju Fatimah, “Hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kompensasi penghasilan dengan kinerja guru perempuan di SMK Negeri Jakarta Timur”, *Jurnal Fokus Ekonomi* vol.6 No. VI, Maret 2008, h.74

²⁰ *Ibid.*, h.74

²¹ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional kekepalasekolahan*. Jakarta: renika cipta, 2009, h.41

Secara umum Kepemimpinan transformasional merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai secara jelas dan sederhana, selalu berusaha untuk meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka pada organisasi. Berorientasi pada visi dengan cara memelihara dan menjaga komitmen yang dibangun bersama, berani merespon perubahan apabila diperlukan, dan menjelaskan manfaat perubahan kepada seluruh pegawai. Hal ini seperti pendapat dari Bass “Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya”.²²

Senada dengan pendapat beberapa ahli, seperti John. M Ivancevich yang menyatakan “kepemimpinan transformasional mengajak pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan. Visi dari pemimpin memberikan para pengikutnya motivasi untuk melakukan kerja keras yang memberikan imbalan internal”.²³

Diperkuat oleh pernyataan dari James L. Gibson et.al “kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan dan untuk mencapai imbalan internal”.²⁴ Hal yang sama juga dinyatakan oleh Jon L. Pierce & John W. Newstrom “kepemimpinan transformasional bergerak dan melakukan perubahan (perbaikan) hal dalam bentuk besar,

²² Munawaroh, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja”, 2011, h.137

²³ John. M Ivancevich, *et.al. Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta : Erlangga 2010), h. 214

²⁴ James L. Gibson, *et.al., Organizations: Behaviour, Structure, Processes* (McGrawHill: Singapore, 2012), h. 356

tidak dengan menawarkan bujukan tetapi menginspirasi orang lain. Kepemimpinan transformasional memotivasi pengikut untuk mengatasi kepentingan pribadi mereka untuk tujuan bersama”.²⁵ Senada dengan itu Rafferty & Griffin menyatakan “para pemimpin transformasional memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja diluar harapan dengan mentransformasikan sikap, kepercayaan, dan nilai-nilai karyawan agar mendapat kepatuhan”.²⁶ Adapun pendapat dari Wijaya mengatakan “kepemimpinan transformasional adalah adalah pemimpin yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri individu yang terlibat dan bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi”.²⁷

Dengan cara seperti itu maka karyawan akan menjadi lebih mengerti dan memahami tujuan dari organisasi serta dapat meningkat kesadaran pada karyawan untuk meningkatkan produktifitas agar mencapai tujuan bersama.

Salah satu karakter yang harus dimiliki oleh seseorang yang bergaya kepemimpinan transformasional adalah karisma. Para pemimpin transformasional harus memiliki keahlian dalam menilai, kemampuan komunikasi, dan kepekaan terhadap orang lain. Pemimpin harus mengemukakan dengan jelas visi mereka, harus peka terhadap kekurangan dari pengikutnya. Karisma merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional yang merupakan prediktor terkuat dalam *leadership outcomes*, seperti

²⁵John L. Pierce & John W. Newstorm, *Leaders & The Leadership Process* (McGrawHill: Singapore, 2010), h. 389

²⁶Wahyu Handani & Seger Handoyo, “Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi”, vol.1 no2, 2012, h.2

²⁷Denny Setiaawan, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Kiran”, 2012, h.2

usaha ekstra bawahan, komitmen terhadap organisasi, kepuasan terhadap pemimpin, dan penilaian bawahan terhadap keterampilan kepemimpinan.²⁸

Menurut Tichy dan Devana pemimpin transformasional memiliki tiga tahap yaitu identifikasi kebutuhan akan perubahan, menciptakan visi baru, dan melembagakan perubahan. Kualitas dari gaya kepemimpinan transformasional tertentu sangat cocok untuk memimpin tipe perubahan tertentu.²⁹ Sedangkan Dubinsky mengidentifikasi tujuh karakter personal dari kepemimpinan transformasional, yaitu *emotional coping* (derajat dimana seorang individu mempunyai kecenderungan untuk tidak peka terhadap kritik, tidak kuatir berlebihan jika menghadapi kegagalan), *behavioral coping* (derajat dimana individu berfikir bagaimana cara mempromosikan perilaku yang efektif atau memelihara pendekatan optimistik), *abstract orientation* (derajat dimana individu mempunyai kemampuan untuk menilai dan mengavaluasi ide-ide secara kritis dan analitis), *risk taking* (derajat dimana individu mempunyai kemampuan untuk mencoba sesuatu yang baru dan berbeda, lebih kreatif dan menantang), *use of humor* (menggambarkan manajer dengan cara yang lucu dan jenaka, mengembangkan suasana yang menyenangkan, tidak menegangkan, meningkatkan perhatian pengikut, atau membuat pesan penyampaian lebih berkesan).³⁰

²⁸Bhikku Dharma Suryo, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Dan Inovasi Terhadap Kinerja", PPS Universitas Brawijaya Malang, 2010, h. 5

²⁹*Ibid*, h. 5

³⁰*Ibid*, h. 6

Peran pemimpin memberikan yang memberikan kuasa adalah mengartikan bahwa pemimpi itu menunjukkan kepercayaan, emberikan visi, menyingkirkan penghalang kinerja, mengemukakan dorongan, memotivasi dan melatih karyawan. Menurut Gibson *et.al* mengatakan “kemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada rencana yang orisinil dan untuk imbalan internal”.³¹ Kepemimpinan transformasional bukan sekedar mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan melainkan lebih dari itu bermaksud mengubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan. Pengalaman para pemberdayaan pengikutnya meningkatkan rasa percaya diri dan tekad untuk terus melakukan perubahan walaupun mungkin ia sendiri akan terkena dengan dampak dari perubahan tersebut.

Berdasarkan dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi untuk berbuat lebih baik dari kemampuannya dan mempengaruhi bawahannya sehingga dapat meningkatkan rasa percaya diri pada bawahannya sehingga dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pada bawahannya.

³¹*Ibid*, h. 7

2.1.2.1 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional sangat berperan penting dalam perusahaan, karena pengaruhnya terhadap kinerja karyawan besar. Menurut Luthans terdapat empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. *Charisma* : memberi visi dan *sense of mission*, menanamkan rasa bangga, mendapatkan respek, dan kepercayaan.
2. *Inspiration* : mengomunikasikan ekspektasi tinggi, menggunakan berbagai symbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana.
3. *Intellectual stimulation* : mempromosikan intelenjensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.
4. *Individual consideration* : memberikan perhatian personal, memperlakukan karyawan secara personal, melatih, dan menasehati.³²

Senada dengan hal tersebut pendapat lain diperkuat oleh Bass yang dikutip oleh Danim dimana terdapat empat dimensi pada kepemimpinan transformasional yakni kharismatik, inspiratif, memiliki rasa intelektual, dan pertimbangan yang diindividualkan. Keempat dimensi yang dimaksud dijelaskan sebagai berikut:

1. Kharismatik : memberi visi dan misi organisasi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan respek, dukungan dan kepercayaan bawahannya atau pada rekan kerjanya .
2. Inspiratif : mengomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan berbagai lambing untuk memfokuskan upaya mengungkapkan maksud-maksud yang penting dengan cara yang sederhana.
3. Memiliki rasa intelektual : menggaalakan perilaku yang cerdas, membangun organisasi belajar, rasionalitas, dan memberikan pemecahan masalah yang teliti.
4. Pertimbangan yang diindividualkan : yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, melatih, dan menasehati.³³

³²*ibid*, h. 6

³³Sudarwan Danim, "Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok", (<https://www.tokobukupenelitian.com>), 2004, h.24

Berdasarkan penjelasan teori para ahli diatas dapat disimpulkan bahawa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi pengikutnya menggunakan pendekatan langsung kepada pengikutnya. Kepemimpinan tranformasional juga merupakan gaya kepemimpinan yang dianggap efektif dalam penggapaian visi dari suatu organisasi.

Berdasarkan apa yang telah dipaparkan diatas maka dapat disitesiskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi bawahan secara personal untuk tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini memiliki dimensi yaitu kharismatik, inspiratif, memiliki rasa intelektual, dan pertimbangan yang diindividualkan.

2.1.2.2 Hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja sudah banyak dijelaskan oleh para peneliti. Adapun definisi kepemimpinan transformasional menurut Ivancevich adalah “pemimpin yang memotivasi para bawahan untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.”

Berdasarkan definisi tersebut disebabkan oleh konsepsi tentang kemampuan untuk memotivasi para bawahan agar berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan oleh sebuah organisasi, yakni dengan cara : a) meningkatkan arti penting dan nilai tugas dimata para bawahan; b) mendorong individu untuk mengorbankan kepentingan-kepentingan

individual demi kepentingan tim, organisasi atau kebijakan yang lebih mendasar, serta c) menaikkan tingkat kebutuhan ke taraf yang lebih tinggi yaitu aktualisasi diri.³⁴ Hal ini akan meningkatkan kinerja dari setiap bawahan atau karyawan dengan cara pendekatan terhadap bawahan secara langsung sehingga adana relasi antara bawahan dan atasan yang dapat meningkatkan kinerja dari setiap karyawan tersebut.

Adapun pendapat lain menurut Nizar, dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan ini, baik yang berupa finansial maupun yang nonfinansial. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja merupakan suatu hal yang pasti dan disadari oleh kedua belah pihak, baik dari pemimpin maupun karyawan. Tugas utama setiap organisasi sendiri adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan (Paracha *et. al.*).³⁵ Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dalam suatu perusahaan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan sudah semakin banyak. Salah satu riset yang dilakukan oleh Deny Setiawan. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa apabila menggunakan gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan juga akan meningkat.³⁶

Dengan demikian dapat disimpulkan sebagai karyawan, memahami peranan dari gaya kepemimpinan transformasional adalah penting dalam rangka mencapai tujuan mereka,

³⁴Sri Porwani, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim, Politeknik Darussalam", 2010, h. 4

³⁵Denny Setiawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Tohitindo Multicraft Industries Krian", 2012, h. 17

³⁶*Ibid.*, h. 29

yaitu kesejahteraan saat kini dan masa depan, serta meningkatkan kinerja mereka untuk dapat terus bekerja dengan baik. Sementara bagi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan dan dalam rangka mencapai tujuan efisiensi.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki arti luas yaitu sebagai bentuk ukuran karakter operasional perusahaan. Menurut Soedjono “budaya organisasi dapat menjadi sebuah instrumen keunggulan yang kompetitif dan utama, bila budaya organisasi dapat mendukung strategi dari sebuah organisasi, dan bila budaya organisasi mampu menjawab serta mengatasi tantangan lingkungan secara tepat dan cepat”.³⁷ Senada dengan pernyataan itu, Gibson mengatakan “budaya organisasi mengacu pada pola keyakinan yang dihasilkan dari norma kelompok, nilai-nilai, dan kegiatan informal. Hal tersebut adalah yang karyawan pahami dan bagaimana persepsi ini menciptakan rasa bersama dan pola keyakinan, nilai-nilai, dan harapan.”³⁸

³⁷I Made Ria Satwaati, I Wayan Suartana, E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 6.1 (2014), h. 3

³⁸James L. Gibson, *et.al.*, *Organizations: Behaviour, Structure, Processes* (Singapore : McGrawHill, 2012), h. 511

Adapun pernyataan yang sama menurut Richard L. Hughes “budaya mengacu pada perilaku belajar mencirikan cara total kehidupan anggota dalam setiap masyarakat tertentu. Implikasi yang jelas bagi para pemimpin bisnis dalam konteks global sehingga kebutuhan untuk menjadi sadar dan menghormati perbedaan budaya dan perspektif budaya”.³⁹ Selain itu adapun beberapa pendapat lain terhadap budaya organisasi yaitu menurut Taliziduhu Ndraha dalam bukunya *Budaya Organisasi* mengemukakan pendapat Edward Burnet yang menyatakan ”culture of civillition, take in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society (Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan/percaya, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat)”⁴⁰.

Pheseey juga berpendapat bahwa mengartikan nilai-nilai sebagai segala sesuatu yang dimuliakan (esteem), dijunjung (prized), atau dihargai (appreciated) dalam budaya tersebut. Kepercayaan diartikan sebagai “apa yang seseorang anggap benar (true)”. Adapun pendapat dari Moeljono Djokosantoso “budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan”.⁴¹

³⁹Richard L. Hughes, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (Singapore : Mc.GrawHill, 2012) h. 193

⁴⁰Khaerul Umam, “Manajemen Organisasi”, 2012, h. 90

⁴¹Soedjono, “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Surabaya”, 2005, h.24

Senada dengan itu Susanto menyatakan “budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku”.⁴² Pendapat lain yang senada dengan itu, Robbins menyatakan “budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain”.⁴³

Adapun pendapat lain dari Glaser, “Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, symbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi”.⁴⁴ Pendapat yang senada juga dinyatakan oleh Kreitner dan Kinicki, “budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengingatkan anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan yang lain dapat disatukan dalam suatu organisasi maka perlunya perekat sosial”.⁴⁵ Pendapat lain dari Beach menyatakan, “kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota”.⁴⁶

⁴²*ibid.*, h. 22

⁴³*ibid.*, h. 23

⁴⁴H. Teman Koesmono, “Jurnal Manajemen & Kewirausahaan”, vol.7, no.2, 2005, h. 168

⁴⁵*ibid.*, h. 168

⁴⁶*ibid.*, h. 169

Dengan demikian, sebagai bentuk atau wujud dari pengertian budaya dapat dilihat dalam tiga hal. Pertama, budaya itu abstrak (ideal), kepercayaan, asumsi dasar, gagasan, ide, moral, norma, adat istiadat, hukum atau peraturan. Kedua, budaya itu berupa sikap yang merupakan pola perilaku atau kebiasaan dari kegiatan manusia dalam lingkungan komunitas masyarakat, yang menggambarkan kemampuan beradaptasi, baik secara internal maupun eksternal. Ketiga, budaya tampak secara fisik yang merupakan bentuk fisik dari hasil karya manusia. Adapun unsur-unsur budaya adalah :

1. Ilmu pengetahuan
2. Kepercayaan
3. Seni
4. Moral
5. Hukum
6. Adat istiadat
7. Perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat
8. Asumsi dasar
9. Sistem nilai
10. Pembelajaran/pewarisan
11. Masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal⁴⁷

Kemudian Robbins mengemukakan, budaya organisasi dimaknai sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan nasabah. Robbins juga menyatakan bahwa sebuah sistem makna bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Robbins memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

⁴⁷*Loc. cit.*, h. 91

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko : dilihat dari sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan kreatif.
2. Perhatian terhadap detail : dimana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal rinci.
3. Berorientasi pada hasil : sejauh mana manajemen berfokus pada hasil yang di dapat daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi pada manusia : sejauh keputusan manajemen mempertimbangkan berbagai efek dari hasil tersebut atas orang yang ada didalam organisasi.
5. Berorientasi pada tim : sejauh mana kegiatan kerja di organisasi terfokus pada tim daripada terhadap individu-individu yang ada dalam organisasi tersebut.
6. Agresivitas : sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada santai.
7. Stabilitas.: sejauh mana kegiatan dalam organisasi menekankan pada dipertahankannya status *quo* dalam perbandingan dengan pertumbuhan.

Adapun pendapat lain yang terkait dengan hal tersebut, menurut Wirawan

mengemukakan dimensi budaya organisasi sebagai tersebut :

1. Pelaksanaan norma : peraturan yang menentukan respon karyawan mengenai tepat atau tidak tepat didalam situasi tertentu.
2. Pelaksanaan nilai-nilai : pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang karyawan atau organisasi untuk bersikap dalam organisasi tersebut.
3. Kepercayaan dan filsafat : kepercayaan melakukan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan.
4. Pelaksanaan kode etik : pedoman perilaku bsgi snggots orgsisasi.
5. Pelaksanaan serenomi : serenomi merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun meningkatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.
6. Sejarah organisasi : dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi.⁴⁸

Berdasarkan pengertian para ahli di atas, secara garis besar, budaya organisasi memiliki dua sifat, yaitu budaya organisasi yang bersifat kasat mata, jelas terlihat, berupa seragam, logo, dan sebagainya, dan budaya organisasi yang tidak terlihat berupa nilai-nilai yang ada, dipahami, dan dilaksanakan oleh sebagian besar orang dalam organisasi tersebut.

⁴⁸*Loc. cit.*, h. 10

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disintesis bahwa budaya organisasi merupakan asumsi dasar yang dipelajari oleh anggota organisasi yang kemudian dikembangkan di dalam organisasi tersebut. Dalam penelitian ini dimensi dari budaya organisasi meliputi inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi kelompok, agresifitas, dan stabilitas.

2.1.3.1 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Banyak pendapat mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja diantaranya menurut Kotter dan Heskett, menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan berpikir, berperilaku, dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja lebih baik, yaitu bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka waktu panjang⁴⁹.

Senada dengan itu Gibson berpendapat bahwa budaya organisasi dapat mendorong seseorang berperilaku tertentu dalam organisasi, budaya dapat mempengaruhi semua kegiatan, karyawan dalam organisasi, baik mereka bekerja, cara memandang pekerjaan, bekerja dengan kolega maupun melihat masa depan⁵⁰. Oleh karena itu setiap organisasi harus memiliki budaya organisasi agar dapat menciptakan nilai-nilai yang dapat dijadikan

⁴⁹Jagarin Pane & Sih Darmi Astuti, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan", 2009, h. 5

⁵⁰Bhikku Dharmo Suryo, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Inovasi Terhadap Kinerja", UNBRAU, 2010, h. 10

acuan oleh para anggota organisasi sehingga dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut dengan hasil yang lebih baik.

Jika disimpulkan maka budaya organisasi merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas dengan nilai-nilai yang terdapat dalam organisasi tersebut, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan membangun kepuasan dan kinerja yang lebih tinggi.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.2 Review Penelitian terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan, diantaranya adalah:

- 1. Yunita Sari Mustikaningsih & Rini Handayani : Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, dan remunisasi terhadap kinerja karyawan. 2014**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi dan remunisasi terhadap kinerja karyawan Optik Pranoto. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan teknik *non random sampling* dan *convenience sampling* dengan data primer. Populasi penelitian ini sebesar 326

karyawan dengan sampel penelitian 65 karyawan. Data diolah dengan metode analisis regresi berganda melalui program SPSS versi 17. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa 78,9% variasi kinerja karyawan dijelaskan dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan remunerasi. Remunerasi merupakan faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan hal ini dilihat dari nilai *standardized coefficient* terbesar yaitu 0,568. Hasil analisis hipotesis menunjukkan gaya kepemimpinan, kompensasi dan remunerasi berpengaruh terhadap kinerja sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Suherman : Pengaruh Budaya Organisasi, Efektivitas Kepemimpinan, dan Stress Kerja terhadap Kinerja. 2013

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti budaya organisasi, efektivitas kepemimpinan, dan stress kerja. Objek penelitian ini adalah Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang terdapat di Kabupaten Murung Raya Kalimantan Tengah. Penelitian menggunakan metode survei dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang telah disusun terlebih dahulu. Populasi penelitian adalah 74 kepala sekolah SMP, sedangkan sampelnya 63 kepala sekolah SMP. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *simple random sampling*. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (0,213), efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan (0.174) sedangkan stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (-0,556).

3. Denny Setiawan : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian. 2012

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tentang pengaruh kepemimpinan di era kompetensi seperti sekarang, khususnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian. Sample diambil dari 150 karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries dan menggunakan metode *purposive sampling*. Berdasarkan hasil analisis peneliti yang menggunakan SEM dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian terbukti kebenarannya karena memiliki nilai *critical ratio* sebesar 6,454 ($CR > 1,96$). Sedangkan pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries tidak terbukti kebenarannya karena memiliki nilai *critical ratio* sebesar 0,299 ($CR > 1,96$).

4. Kamaliah, Ahmad Rifqy, dan Mitha Elista : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah. 2010

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja akuntan pemerintah. Penelitian ini dilakukan pada kantor BPKP dengan menggunakan sampel sebanyak 32 responden dengan cara memberikan responden kuesioner. Data penelitian dianalisis dengan bantuan *software* SPSS. Dari hasil penelitian akuntan pada kantor BPKP dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan memiliki nilai minimum sebesar 60,00, nilai maksimum 83,00, dan nilai mean sebesar 71,0938 serta nilai standar deviasi 5,56695. Budaya organisasi memiliki nilai minimum sebesar 67,00, nilai maksimum sebesar 102,00 dan nilai mean sebesar 85,0625 serta nilai standar deviasi sebesar 9,28383. Motivasi kerja memiliki nilai minimum sebesar 18,00, nilai maksimum sebesar 23,00 dan nilai mean sebesar 20,098 serta nilai standar deviasi sebesar 1,02735. Sedangkan kinerja akuntan memiliki nilai minimum sebesar 19,00, nilai maksimum sebesar 25,00, dan nilai mean sebesar 21,5313 serta nilai standar deviasi sebesar 1,93415.

5. Jagarin Pane & Sih Darmi Astuti : Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. 2010

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. 98 responden dari PT.Telkom digunakan dalam penelitian ini untuk melengkapi 65 item pengukuran.

Pengumpulan data dengan metode survei dan kuesioner didistribusikan kepada responden. Metode statistik yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian variable yang paling berpengaruh adalah kepemimpinan transformasional dengan koefisien regresi sebesar 0,422, selanjutnya variable kompensasi dengan koefisien regresi sebesar 0,381, dan yang terakhir adalah variable budaya organisasi dengan koefisien regresi sebesar 0,120.

6. Tria Mondiani : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (PERSERO) UPJ Semarang. 2012

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT, PLN(PERSERO) UPJ Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN(PERSERO) UPJ Semarang yang berjumlah 95. Teknik pengambilan sample menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Berdasarkan analisis dapat disimpulkan : (a) variable kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap variable kinerja karyawan sebesar 14,5% ; (b) variable kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap variable kinerja sebesar 14,9% ; (c) variable kepemimpinan dan variable kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variable kinerja karyawan dengan nilai determinasi sebesar 29,7%. Saran yang diajukan adalah pimpinan harus lebih aktif dan giat dalam memberikan konsiderasi individual, meningkatkan pengaturan dan

mensosialisasikan kebijakan kompensasi kepada karyawan dengan jelas agar tidak terjadi kesalahan, mengadakan pengembangan dan kepelatihan serta pemberian penghargaan bagi karyawan berprestasi.

7. Sri Porwani dan Zunaidah : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (PERSERO) Tanjung Enim. 2010

Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain adalah elemen dasar dari kepemimpinan. Aspek ini terkait dengan loyalitas bawahan untuk melakukan pekerjaan mereka yang berorientasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai variabel dalam organisasi, budaya telah dipelajari sebagai bagian dari system organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, budaya dipandang sebagai sesuatu yang hidup dalam sebuah organisasi yang menyatukan seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuannya. independen variabel dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional yang diukur berdasarkan bawahan persepsi, dan bergantung karyawan variabel kinerja. Analisis data primer diambil dari 81 pertanyaan pada lembar kuesioner menggunakan 233 responden. Sampel teknis yang digunakan adalah stratified random sampling. Selanjutnya, statistik yang digunakan adalah regresi linier, sederhana dan ganda. Pengujian hipotesis dilakukan melalui pengujian teknis F sebagai hipotesis simultan dan pengujian t teknis sebagai hipotesis parsial. Penelitian menunjukkan bahwa

budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan . Selain itu , mereka juga secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan . Variabel gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang lebih dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

8. Nurjannah : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. 2008

Penelitian ini mencoba untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pada Biro lingkup Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian. Penelitian ini menggunakan metode Proporsional random sampling dan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner. Populasi penelitian berjumlah 912 orang. Sedangkan Sampel penelitian ini sebanyak 240 orang. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Structural Equation Model* (SEM) dari software AMOS 4.0. Hasil penelian ini menunjukkan bahwa hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan kriteria Goodness of Fit yaitu chi square =(1144,691); Probability = (0,058); CMIN/DF = (1,069), GFI = (0,826); AGFI = (0,809); TLI = (0,991); CFI = (0,992); RMSEA = (0,017). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka Biro lingkup Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan komitmen organisasi. Karena dengan mengetahui pengaruh hubungan tersebut dapat dijadikan acuan untuk merancang strategi guna meningkatkan kinerja karyawan.

9. Agustina Ritawati : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Surabaya. 2013

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan: Transformational pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jam-sostek (Persero) Cabang Surabaya. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. Transformasional pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. Kepuasan kerja

berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. Subyek penelitian diambil sebanyak 111 orang, jumlah ini diperkirakan akan memiliki jumlah minimum sampel penelitian yang memenuhi syarat. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan software SPSS dan AMOS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif pada pekerjaan kepemimpinan satisfaction. Transformational memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai CR 2.415 dengan nilai p sebesar 0.016. Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai CR 1,586 dengan nilai p sebesar 0,016. Kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai CR 1,793 dengan nilai p sebesar 0,049.

10. Dhikku Dharma Suryo : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Inovasi terhadap Kinerja. 2010

Kondisi masa kini masyarakat modern dengan kemajuan besar dalam ilmu pengetahuan dan teknologi menunjukkan bahwa kemajuan tersebut dalam sangat berpengaruh bagi manajer dalam sebuah organisasi 'itu berarti bahwa mengelola sebuah panti asuhan harus didasarkan pada kepemimpinan profesional. kepemimpinan transformasional gaya organisasi harus dapat menyebabkan proses

membangun upaya kolektif dan individu dalam kerjasama untuk melaksanakan kegiatan dan mencapai tujuan bersama. pertanyaan penelitian ini terkait dengan paradigma efek kepemimpinan transformasional gaya, budaya organisasi dan inovasi terhadap kinerja. Penelitian ini memerlukan data primer dan sekunder dan responden dalam penelitian ini adalah semua pemimpin panti asuhan di kotamadya tomohon dan Kabupaten minahasa, sama sekali 216 responden. sampel diambil dengan menggunakan metode purposive. dalam rangka untuk menguji masing masing variabel, equiting struktural modeling (SEM) digunakan. hasil penelitian menunjukkan bahwa ada enam poin dari temuan. hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi, pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi, pengaruh gaya kemimpinan transformasional terhadap kinerja, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi.

Tabel 2.1

Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama Pengarang	Judul	Variabel		
	Tahun		KT	BO	KK
1	Yunita Sari Mustikaningsih & Rini Handayani, 2014	Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, dan remunisasi terhadap kinerja karyawan		✓	✓

2	Suherman, 2013	Pengaruh Budaya Organisasi, Efektivitas Kepemimpinan, dan Stress Kerja terhadap Kinerja.		✓	✓
3	Denny Setiawan, 2012	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian.	✓		✓
4	Kamaliah, Ahmad Rifqy, dan Mitha Elista : 2010	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah.		✓	✓
5	Jagarin Pane & Sih Darmi Astuti, 2010	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	✓	✓	✓
6	Tria Mondiani, 2012	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (PERSERO) UPJ Semarang.	✓		✓
7	Sri Porwani dan Zunaidah, 2010	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (PERSERO) Tanjung Enim	✓	✓	✓
8	Nurjannah, 2008	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam		✓	✓

		meningkatkan Kinerja Karyawan.			
9	Agustina Ritawati, 2013	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Surabaya.	✓	✓	✓
10	Dhikku Dharma Suryo, 2010	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Inovasi terhadap Kinerja.	✓	✓	✓

Sumber : Data diolah peneliti (2015)

Keterangan :

KT : Kepemimpinan Transformasional

BO : Budaya Organisasi

KK : Kinerja Karyawan

Berdasarkan uraian diatas, diketahui bahwa dalam penelitian ini terdapat beberapa kesamaan antara variabel bebas dan variabel terikat terhadap penelitian sebelumnya. Penelitian ini juga menggunakan dimensi dan indikator yang sebagian besar telah digunakan pada penelitian sebelumnya, hanya terdapat beberapa penyesuaian terhadap dimensi dan indikatornya yang digunakan peneliti pada setiap variabelnya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Setelah mempelajari teori-teori yang mendukung variabel yang akan diteliti, maka kini disampaikan hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat (*dependent*) adalah kinerja karyawan (Y). Kinerja karyawan variabel terikat dipengaruhi oleh dua variabel bebas (*independent*), yakni kepemimpinan transformasional sebagai X_1 , dan budaya organisasi sebagai X_2 .

Kinerja merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan, karena karyawan lah yang berperan dalam mencapai tujuan serta visi dan misi suatu perusahaan. Perusahaan dituntut untuk memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawannya. Apabila hal-hal tersebut terpenuhi, maka tujuan serta visi dan misi perusahaan akan tercapai. Kinerja juga merupakan cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kinerja yang tinggi akan membuat karyawan semakin loyal terhadap perusahaannya dan semakin termotivasi untuk bekerja dengan rasa senang sehingga akan mencapai produktivitas yang tinggi pula. Sebaliknya karyawan yang bekerja dengan rasa tidak sungguh-sungguh, maka karyawan tidak akan mencapai kinerja yang tinggi.

Gaya kepemimpinan transformasional yang baik dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai visi yang sama tanpa adanya tekanan yang dirasakan oleh bawahan, maka karyawan akan

memberikan kinerja yang baik saat bekerja untuk perusahaan. Sebaliknya, apabila pemimpin tidak dapat mempengaruhi bawahannya dengan baik maka sangat dimungkinkan pegawai akan meninggalkan perusahaan atau tidak dapat menunjukkan kinerja yang baik.

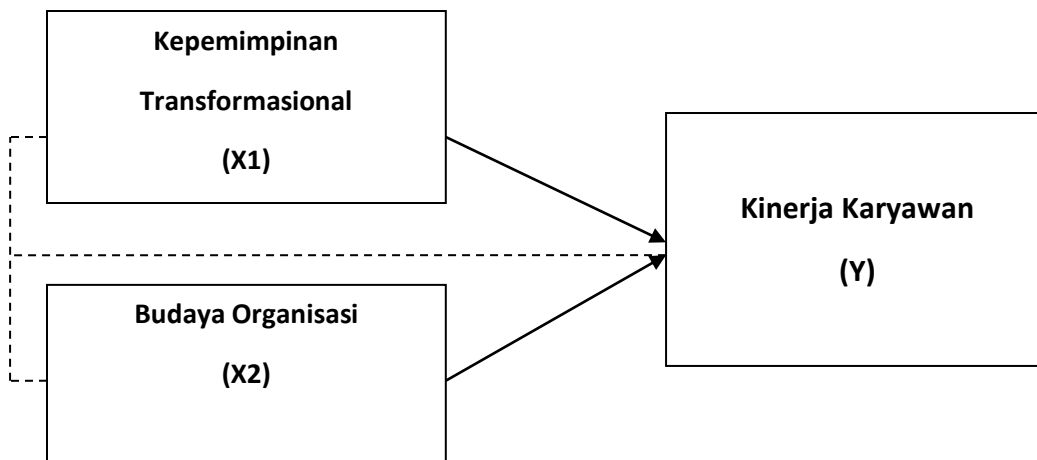
Gaya kepemimpinan transformasional harus memperlakukan bawahan secara adil, adil disini bukan berarti tidak berarti sama, tetapi sesuai dengan permasalahan dan penyebab yang terjadi pada bawahannya. Dengan demikian, pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional akan melakukan pendekatan secara langsung untuk mengetahui penyebab dan permasalahan yang terjadi pada karyawan apabila masalah yang dihadapi karyawan berdampak pada kinerjanya.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anikmah (2008), Sudarmadi (2007), Darwito (2008), Dewita Heriyanti (2007) dan Muhammad Fauzan Baihaqi (2010). Sejalan juga dengan teori dari Chruch (1997), Mc Neese dan Smith (1996), Shea (1999) dan Guritno (2004) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Terkadang, perusahaan membuat aturan-aturan yang berlaku tetapi tanpa memikirkan dampak yang akan terjadi apabila hanya orang tertentu dapat menyesuaikan diri terhadap aturan-aturan tersebut. Sedangkan, karyawan lain yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan baik akan memperlihatkan kinerja yang tidak baik.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Soe-djono (2005), H.Teman Koesmono (2005), Sudarmadi (2007), Dewita Heriyanti (2007). Sejalan juga dengan teori yang dikemukakan oleh Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992), Buchanan dan Huczyski, Robbins, (1996) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Setelah mempelajari teori-teori yang mendukung variabel yang akan diteliti, berikut adalah paradigma peneliti yang dapat dilihat dari gambar berikut:



Gambar 2.1

Keterkaitan Variabel

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2015)

Keterangan :

- X1 : Variabel bebas
- X2 : Variabel bebas
- Y : Variabel terikat
- H1 : Hipotesis 1

- H2 : Hipotesis 2
H3 : Hipotesis 3
————→ : Arah hubungan variabel secara parsial
-----→ : Arah hubungan variabel secara simultan

2.4 Hipotesis

Hipotesis 1 (H₁)

Ho : Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Starbucks Coffee *District 4*.

Ha : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Starbucks Coffee *District 4*.

Hipotesis 2 (H₂)

Ho : Budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Starbucks Coffee *District 4*.

Ha : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Starbucks Coffee *District 4*.

Hipotesis 3 (H₃)

Ho : Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Starbucks Coffee *District 4*.

Ha : Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan Starbucks Coffee *District 4*.

BAB III

OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Dan Ruang Lingkup Penelitian

3.1.1 Profil Starbucks Coffee (*District 4*)

Starbucks Corporation adalah sebuah jaringan kedai kopi dari Amerika Serikat yang bermakarkas di Seattle, Washington. Starbucks adalah perusahaan kedai kopi terbesar di dunia dengan 15.012 kedai di 44 negara. PT Mitra Adhi Perkasa mendapatkan lisensi untuk mengoperasikan Starbucks di Indonesia. Selanjutnya PT Mitra Adhi Perkasa menunjuk Anthony Cottan, seorang yang berpengalaman dalam *Customer Service*, untuk meluncurkan dan mengelola merk tersebut.

Anthony dengan anggota 8 orang dari Jakarta ingin belajar untuk 3 bulan di Seattle, sebelum membuka toko pertama pada bulan Mei 2002. Kemudian, starbucks berkembang di Indonesia dengan memiliki jumlah *district* sebanyak 200. Pembagian *district* tersebut berdasarkan wilayah sampai dengan tingkat pendapatan toko per bulan. Salah satu *district* yang memiliki reputasi cukup baik adalah *district 4*, dengan jumlah toko sebanyak 12 toko yang terdapat di daerah Jakarta Selatan. Adapun tempat toko yang termasuk dalam *District 4* yaitu : Mall Kota Kasablanka, Menara Bidakara, MNC, FX, WTC II, Sky Line, WMB, HSS, BII, Standart Charterd, GKBI. Toko-toko tersebut sebagian besar berada di Jakarta Selatan dan beberapa terdapat di luar Jakarta Selatan.

3.1.2 Visi dan Misi

Misi : memberi inspirasi dan mendorong semangat manusia (satu orang, satu cangkir kopi, dan satu lingkungan sekitar di satu waktu yang sama.

Visi : menimbulkan rasa saling memiliki, menjadikan gerai seperti tempat yang pantas untuk berteduh pelanggan kami, terlepas dari permasalahan di luar, menjadi tempat yang nyaman ditengah ritme kehidupan, dan senantiasa sarat dengan hubungan antar sesama.

3.2 Metode Penelitian

Penelitian menggunakan metode penelitian deskriptif dan *explanatory*. Penelitian deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena. Hasil akhir dari penelitian ini biasanya berupa tipe atau jenis mengenai fenomena yang sedang dibahas. Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk menggambarkan mekanisme sebuah proses serta menciptakan seperangkat kategori.¹ Sedangkan penelitian *explanatory* bertujuan untuk menguji hipotesis-hipotesis dan menguji pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Starbucks Coffee District 4.² Metode pengumpulan data menggunakan metode survey yaitu dengan penyebaran kuisioner yang

¹Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 42-43

²Sugiyono, *Statistik Untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 6

telah terstruktur yang diberikan kepada responden yang dirancang untuk mendapatkan informasi yang lebih spesifik.³

3.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian

3.3.1 Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel terikat (*dependent*) dan variabel bebas (*independent*). Variabel terikatnya (*dependent*) adalah Kinerja Karyawan (Y) dan variabel bebasnya (*independent*) adalah Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2).

a. Kinerja

Data kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder adalah informasi yang berasal dari sumber yang sudah ada. Jadi, indikator yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah berdasarkan dengan indikator yang digunakan oleh perusahaan dalam mengukur atau menilai kinerja karyawannya. Starbucks Coffe Jakarta Selatan District 4 mengukur kinerja karyawannya berdasarkan:

1. *Speed of Service*
2. *Get to Know Me*
3. *Cleanliness*
4. *Beverage Taste*

³Sugiyono, *op.cit*, h. 95

b. Kisi-kisi Instrumen Kinerja

Kisi-kisi yang disajikan pada bagian ini merupakan kisi-kisi instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel yang diujicobakan.

Tabel 3.1 Kisi-kisi instrumen kinerja

Variabel	Dimensi	Indikator
Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. (Akhmad Fawzi Basri, 2005:14)	Kualitas	<i>Speed of Service</i>
	Kuantitas	<i>Get to Know Me</i>
	Ketepatan waktu	<i>Cleanliness</i>
	Efektivitas waktu	<i>Beverage Taste</i>

Tabel 3.2
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
<p>Kepemimpinan Transformasional (X_1).</p> <p>Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan bersama dan mampu merefleksikan tujuan tersebut secara langsung terhadap bawahannya sehingga para bawahannya mendapatkan inspirasi dan pengalaman yang dapat digunakan dalam menciptakan hal-hal baru untuk tujuan organisasi. Dimensi dari kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini adalah kharisma, inspirasi, intelegen, perhatian personal.</p> <p>Ivancevich(2010) dan Luthans (2010)</p>	Kharisma	Mendapatkan respek	Likert
		Memberi visi	Likert
		Menanamkan rasa bangga	Likert
		Kepercayaan	Likert
		<i>Sense of mission</i>	Likert
	Inspirasi	Mengkomunikasikan ekspektasi tinggi	Likert
		Menggunakan berbagai symbol	Likert
		Mengekspresikan tujuan penting	Likert
	Intelejen	Pemecahan masalah secara hati-hati	Likert
		Mempromosikan intelejensia	Likert

		Rasionalitas	Likert
	Perhatian personal	Memperlakukan karyawan secara personal	Likert
		Melatih	Likert
		Menasihati	Likert
<p>Budaya Organisasi (X_2).</p> <p>Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Dimensi dari budaya organisasi yaitu inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas Glaser (2005)</p>	Inovasi dan keberanian mengambil resiko	Bersikap Inovatif	Likert
		Bersikap Kreatif	Likert
			Likert
	Perhatian terhadap detail	Menjalankan presisi	Likert
		Analisis	Likert
		Perhatian pada hal rinci	Likert
	Berorientasi pada hasil	Berfokus pada hasil	Likert
		Mengembangkan teknik dan proses yang digunakan	Likert

	Berorientasi pada manusia	Pertimbangan keputusan dari pihak manajemen	Likert
	Berorientasi pada tim	Kegiatan yang berfokus pada tim	Likert
	Agresivitas	Bersikap agresif	Likert
		Bersikap kompetitif	Likert
	Stabilitas	Melaksanakan kegiatan dalam pekerjaan secara stabil	Likert
		Mempertahankan <i>status quo</i>	Likert

sumber : Data diolah oleh peneliti 2015

3.3.2 Skala Pengukuran

Skala pengukuran menggunakan likert dalam interval 1-5 dan skala pengukuran nominal. Likert dalam interval 1-5 untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju dengan nilai 1 (satu) sampai dengan jawaban sangat setuju dengan nilai 5. Skala Likert adalah skala yang didasarkan atas penjumlahan sikap responden dalam merespon pertanyaan berdasarkan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang diukur.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari keseluruhan populasi yang akan diteliti yang memiliki karakteristik relatif sama dan bisa dianggap mewakili populasi.⁵ Menurut Slovin (1998) untuk menentukan ukuran sampel dengan asumsi bahwa populasi berdistribusi normal, maka dapat digunakan rumus :

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

$$n = \frac{112}{1 + 112 (0.05)^2}$$

$$= 87,5 (88)$$

Keterangan

N = Jumlah populasi,

n = Jumlah sampel

e = Standar error (simpangan baku dalam penelitian ini ditetapkan 5%)

maka jumlah sampel yang akan diteliti dari populasi sejumlah 88 orang.

⁵*Ibid*, h.118

3.4.2.1 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah adalah *Non-probability sampling*. *Non-probability sampling* merupakan metode sampling yang setiap individu/unit dari populasi tidak memiliki kemungkinan (*non-probability*) yang sama untuk terpilih. Ada pertimbangan-pertimbangan tertentu yang mendasari pemilihan sampel.

Biasanya, pertimbangan-pertimbangan tersebut disesuaikan dengan latar belakang fenomena yang diangkat dari tujuan penelitian. Metode *Non-probability sampling* dispesifikasikan menjadi tiga teknik yaitu *convenience sampling* (*accidental sampling*), *quota sampling* dan *purposeful sampling*. Sedangkan teknik *non-probability sampling* yang digunakan adalah *convenience sampling* (*accidental sampling*). *Convenience sampling* (*accidental sampling*) adalah sampel yang tidak direncanakan terlebih dahulu, melainkan secara kebetulan, yaitu unit/subjek tersedia bagi peneliti saat pengumpulan data dilakukan. Proses diperolehnya sampel semacam ini disebut sebagai penarikan sampel secara kebetulan⁶.

3.5 Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan data primer dan data sekunder sebagai sumber data.

⁶Endang Mulyatiningsih, *Metode Penelitian Terapan Bidang Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 11-12

3.5.1 Data Primer

Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya . Hal ini merujuk pada informasi-informasi yang dibutuhkan peneliti terhadap variabel untuk tujuan penelitian. yang situs merujuk pada informasi yang diperoleh langsung oleh peneliti terhadap variabel yang diinginkan untuk tujuan penelitian. Untuk memperoleh data primer, peneliti menggunakan beberapa cara, antara lain:

1. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian secara langsung kepada responden. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua tehnik wawancara, yaitu wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Dalam wawancara terstruktur, peneliti terlebih dahulu menyiapkan pertanyaan yang akan ditanyakan kepada responden, sedangkan dalam wawancara tidak terstruktur, peneliti menanyakan pertanyaan terkait penelitian secara spontan dan acak tanpa terlebih dahulu menyiapkan pertanyaan sistematis untuk ditanyakan kepada responden.

2. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data primer yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis yang tersusun secara

sistematis dengan menggunakan standar tertentu kepada responden untuk dijawab. Peneliti menggunakan jenis pertanyaan tertutup pada kuesioner penelitian kali ini, sehingga responden diharuskan untuk memilih jawaban yang sudah tersedia pada lembar kuesioner.

3. Observasi

Observasi dilakukan dengan terjun langsung pada objek penelitian untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam penelitian dan bila mungkin mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan informasi.

3.5.2 Data Sekunder

Selain menggunakan data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder. Data sekunder adalah data yang sudah tersusun dalam bentuk dokumen.⁷ Data sekunder yang digunakan oleh peneliti yaitu data mengenai variabel terikat kinerja karyawan. Data tersebut didapat dari bagian sumber daya manusia, data yang didapatkan seperti penilaian kinerja karyawan, daftar karyawan, struktur organisasi dan data mengenai absensi kehadiran karyawan selama 1 tahun terakhir.

Data penilaian kinerja mencerminkan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen organisasi. Kinerja karyawan berupa data nilai atau skor yang diberikan pihak manajemen

⁷Endang Mulyatiningsih, *op.cit*, h.13.

perusahaan terhadap karyawan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan, yang antara lain :

Tabel 3.2

Bobot Skor Penilaian Kinerja Karyawan

Nilai	Keterangan
Sangat Baik	81-90
Baik	71-80
Cukup	61-70
Kurang Baik	51-60
Sangat Kurang Baik	41-50

Sumber: Data diolah oleh peneliti 2015

Selain itu, peneliti juga menggunakan beberapa buku, skripsi, tesis, survey sejenis dan jurnal penelitian terdahulu yang peneliti dapat melalui media internet untuk memperoleh data sekunder yang dibutuhkan.

3.6 Metode Analisis

Metode analisis data digunakan untuk mengambil kesimpulan dari keseluruhan data yang telah terkumpul. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan perangkat lunak SPSS untuk mengolah dan menganalisis hasil dari data yang telah dikumpulkan sebelumnya.

3.6.1 Uji Instrumen

3.6.1.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi dari suatu instrumen dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment* dengan cara mengkorelasi setiap skor indikator dengan total skor indikator variabel, kemudian hasil korelasi dibandingkan dengan nilai kritis pada taraf signifikan 0,05.⁸ Adapun rumus dari r hitung adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana:

- r = Koefisien korelasi variabel bebas dan variabel terikat
- n = Banyaknya sampel
- X = Skor tiap item
- Y = Skor total variabel

⁸Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: CV Alfabeta, 2006), h. 57

3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Instrumen atau alat ukur dalam suatu penelitian haruslah memiliki validitas dan realibilitas yang dapat diandalkan. Hasil penelitian tentulah akan terpengaruh oleh alat ukur yang dipakai, sehingga instrumen menjadi hal yang sangat penting dalam penelitian. Pada penelitian ini perhitungan reliabilitas menggunakan rumus alpha sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Dimana:

- r_{11} = reliabilitas instrumen
- k = banyaknya butir pertanyaan
- σb^2 = jumlah varians butir
- σt^2 = jumlah varians total

Menurut Nannuly dalam Umar, uji reliabilitas untuk alternative jawaban lebih dari dua menggunakan uji cronbach's alpha, yang nilainya akan dibandingkan dengan nilai koefisien reliabilitas minimal yang dapat diterima. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut⁹ :

1. Jika nilai cronbach's alpha > 0.6, maka instrumen penelitian reliabel.

Jika nilai cronbach's alpha < 0.6, maka instrumen penelitian tidak reliabel

⁹Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi Kedua* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), h. 56

3.6.2 Analisis Deskriptif

Deskripsi data adalah hasil pengolahan data mentah variabel penelitian yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum mengenai penyebaran dan distribusi data. Data merupakan hasil penelitian ini yang didapat melalui kuisioner yang disebarakan kepada sampel yaitu 88 karyawan Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4*.

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

3.6.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Uji normalitas berfungsi untuk mengetahui apakah data yang diambil adalah data yang terdistribusi normal, maksud dari terdistribusi normal adalah bahwa data akan mengikuti bentuk distribusi normal dimana datanya memusat pada nilai rata-rata median¹⁰. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *kolmogorov-smirnov* dan dikatakan normal jika nilai residual yang terdistribusi secara normal memiliki probabilitas signifikansi $>0,05$.

3.6.3.2 Uji Linearitas

¹⁰Sugiyono. *Statistika Untuk Penelitian*. (Bandung: CV. Alfabeta, 2007), h. 138

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji linearitas biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian dapat dilakukan dengan *software Statistical Product and Service Solution* (SPSS), dengan menggunakan *test for linearity* pada taraf signifikansi 0.05. Kriteria dalam uji linearitas adalah dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0.05¹¹.

3.6.3.3 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi yang diajukan telah ditemukan korelasi kuat antar variabel bebas. Mengukur multikolinieritas dapat diketahui dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada model regresi. Jika besar $VIF < 5$ atau mendekati 1, maka mencerminkan tidak ada multikolinieritas¹².

3.6.3.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan kepengamatan lain. Jika varian dari residual suatu pengamatan kepengamatan

¹¹Duwi Priyatno. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendaran*. (Yogyakarta: Gaya Media, 2010), h. 73

¹²Husein Umar, *op.cit*, h.80

lain tetap, disebut homokedastisitas, sedangkan untuk varian yang berbeda disebut heteroskedastisitas.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode uji *Spearman's Rho*, yaitu mengkorelasikan nilai residual (*unstandardized* residual) dengan masing-masing variabel independen. Jika signifikansi kurang dari 0,05, maka terjadi masalah heterokedastisitas¹³.

3.6.4 Analisis Regresi

3.6.4.1 Uji Regresi Linear Berganda

Menurut Priyatno, analisis regresi linear berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel bebas dengan variabel terikat. Analisis ini untuk memprediksikan nilai dari variabel terikat apabila nilai variabel bebas mengalami kenaikan atau penurunan dan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, apakah masing-masing variabel bebas berhubungan positif atau negatif¹⁴.

¹³ Husein Umar, *op.cit*, p.82

¹⁴ Duwi Priyatno, *op.cit*, 61

Model matematis persamaan regresi linear berganda dari penelitian ini adalah:

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y' : Variabel terikat

A : Konstanta

b_1, b_2 : Koefisien regresi

X_1 : Variabel bebas

X_2 : Variabel bebas

3.6.4.2 Uji F (Regresi Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat¹⁵. Pada penelitian ini, uji F dilakukan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja (X_1) dan kompensasi (X_2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

Nilai F_{hitung} dicari dengan rumus:

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{1 - R^2 / (n - k)}$$

Keterangan :

R^2 : Koefisien determinasi

¹⁵*Ibid*, h. 67

n : Jumlah data atau kasus

k : Jumlah variabel

H_0 : Kompensasi dan pengembangan karir secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_a : Kompensasi dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kriteria:

1. H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{table}$ atau nilai signifikansi lebih besar dari 0.05.

H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{table}$ atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05.

3.6.4.3 Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Priyatno, analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh sumbangan variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel bebas yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel terikat¹⁶. Nilai koefisien determinasi dicari dengan rumus :

$$R^2 = 1 - \frac{\sum (Y - \hat{Y})^2}{\sum (Y - \bar{Y})^2}$$

¹⁶Duwi Priyatno, *op.cit*, h. 66

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

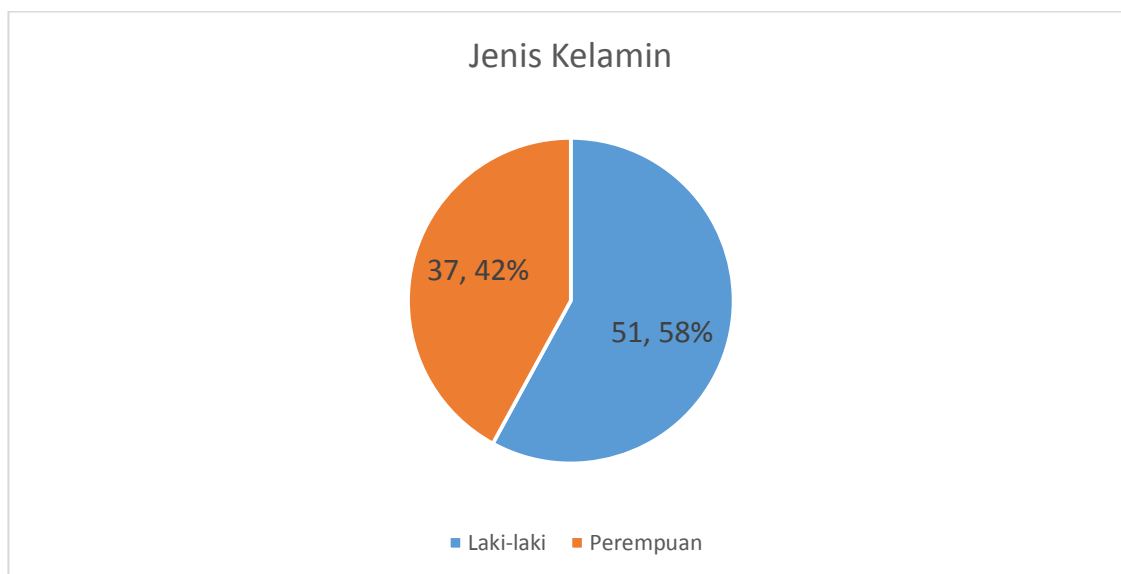
4.1 Deskripsi Unit Analisis

Obyek dalam penelitian ini adalah karyawan Starbucks Coffee *District 4* Jakarta Selatan yang berjumlah 122 orang. Dalam pembahasan ini akan dideskripsikan kondisi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pada karyawan PT. Starbucks Coffee *District 4* Jakarta Selatan.

Dalam rangka mendapatkan gambaran mengenai responden yang menjadi objek dalam penelitian ini, peneliti mengklasifikasikan responden berdasarkan jenis kelamin, usia, status perkawinan, pendidikan, masa kerja, bagian/divisi. Adapun data mengenai profil responden disajikan dalam bentuk *pie chart*. Berikut ini merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai kriteria responden berdasarkan masing-masing karakteristik.

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin secara umum dapat memberikan perbedaan pada perilaku seseorang. Dalam suatu bidang kerja jenis kelamin seringkali dapat menjadi pembeda aktivitas yang dilakukan oleh individu. Berikut ini merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai kriteria responden berdasarkan Jenis Kelamin, yang dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut :



Gambar 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

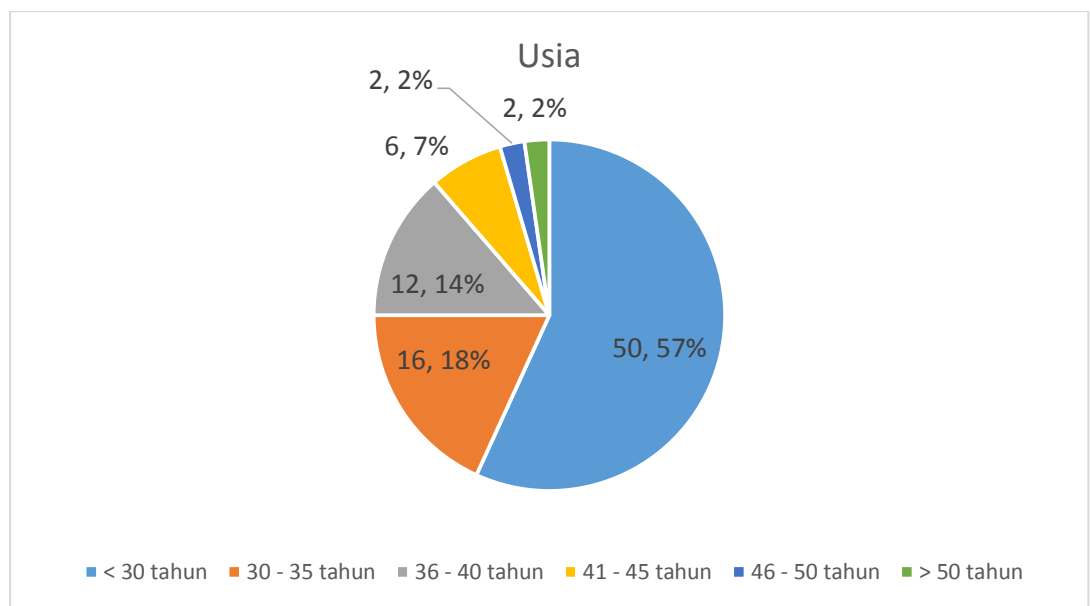
Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015.

Berdasarkan Gambar 4.1 dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah jenis kelamin laki laki yaitu sebesar 51,58% dengan jumlah 51 orang, sedangkan responden perempuan sebesar 37,42% dengan jumlah 37 orang. Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki sebagai proporsi yang lebih besar dibanding karyawan perempuan yang ada pada Starbucks Coffee District 4 Jakarta Selatan. Hal ini disebabkan karena untuk pekerjaan yang bergerak dibidang tersebut dibutuhkan ketangkasan dan keterampilan dalam menjalankan operasional serta mampu berhadapan langsung dengan pelanggan, yang secara umum dilakukan oleh laki-laki dibandingkan oleh perempuan.

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia bisa menentukan pengalaman dari seorang karyawan. Umur dalam keterkaitannya juga sebagai gambaran akan pengalaman, pengambilan

keputusan dan tanggung jawab individu. Perbedaan umur juga membedakan persepsi seorang karyawan terhadap sesuatu seperti gagasan, perilaku, cara bekerja dan cara berfikir. Usia responden pada penelitian ini dikelompokkan menjadi enam bagian oleh peneliti. Berikut ini merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai kriteria responden berdasarkan usia yang dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut :



Gambar 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur/ Usia

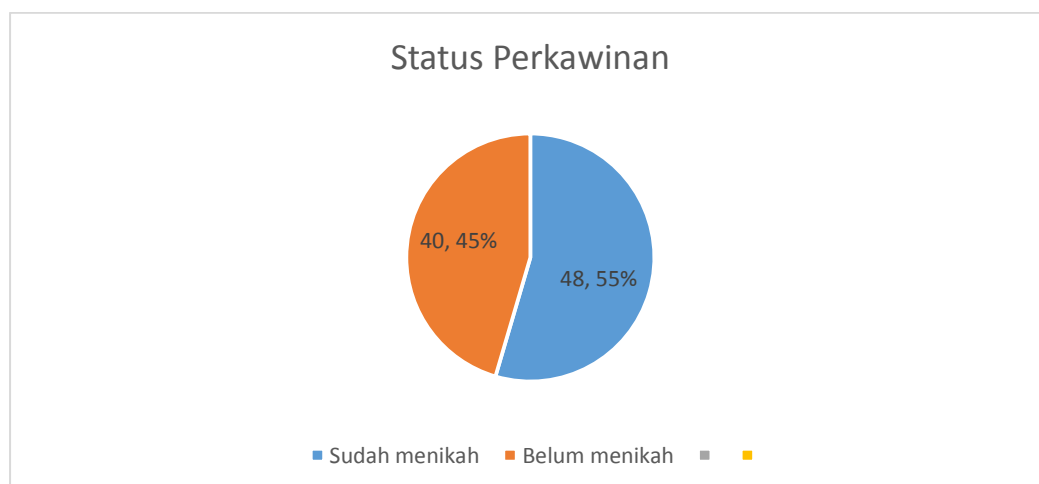
Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

Hasil penelitian terhadap usia responden menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah berusia kurang dari 30 tahun, yaitu dengan persentase sebesar 50,57% dengan jumlah sebanyak 50 orang, kemudian sebanyak 16 orang yang berusia 30-35 tahun dengan jumlah persentase sebesar 16,18%, sebanyak 12 orang pada usia 36-40 tahun dengan jumlah persentase sebesar 12,14%, sebanyak 6 orang berusia 41-45 tahun dengan persentase sebesar 6,7%. Sedangkan untuk responden dengan usia antara

46-50 tahun dengan responden berusia > 50 tahun memiliki jumlah yang sama besar yaitu berjumlah 2 orang dengan jumlah persentase 2.2%.

4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status perkawinan dalam keterkaitannya dengan perilaku individu adalah berkaitan bentuk tanggung jawab individu terhadap keluarganya. Berikut ini merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai kriteria responden berdasarkan status perkawinan yang dapat dilihat pada Gambar 4.3 berikut:



Gambar 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan
 Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

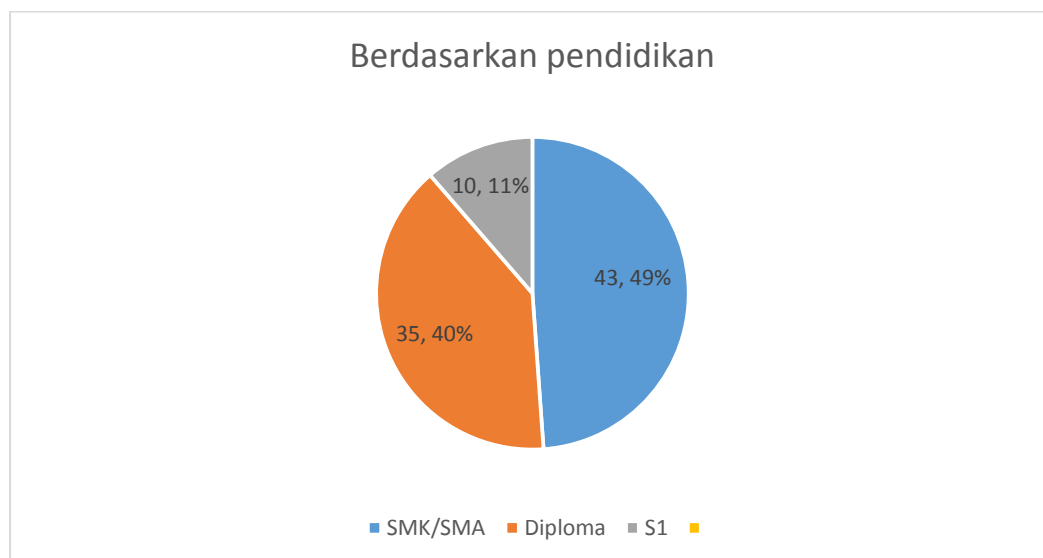
Berdasarkan Gambar 4.3 dapat diketahui bahwa status perkawinan responden yang terbanyak adalah responden dengan status menikah yaitu sebanyak 48 orang dengan jumlah persentase sebesar 48,55%, sedangkan yang berstatus belum menikah sebanyak 40 orang dengan jumlah persentase 40,45%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Starbucks Coffee *District 4*

Jakarta Selatan sebagian besar sudah memiliki tanggung jawab terhadap keluarga.

4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu bekal yang harus dimiliki seseorang dalam bekerja dimana dengan pendidikan seseorang sangat mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena pendidikan sangat penting untuk meningkatkan kemampuan responden dalam melakukan pekerjaan. Keterbatasan pendidikan akan mempengaruhi seseorang dalam menentukan hasil pekerjaan yang diinginkan.

Tingkat pendidikan seorang karyawan berhubungan dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki seseorang. Hal tersebut dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuannya. Responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi, begitu juga sebaliknya. Berikut ini merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai kriteria responden berdasarkan pendidikan, yang dapat dilihat pada Gambar 4.4 berikut:



Gambar 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

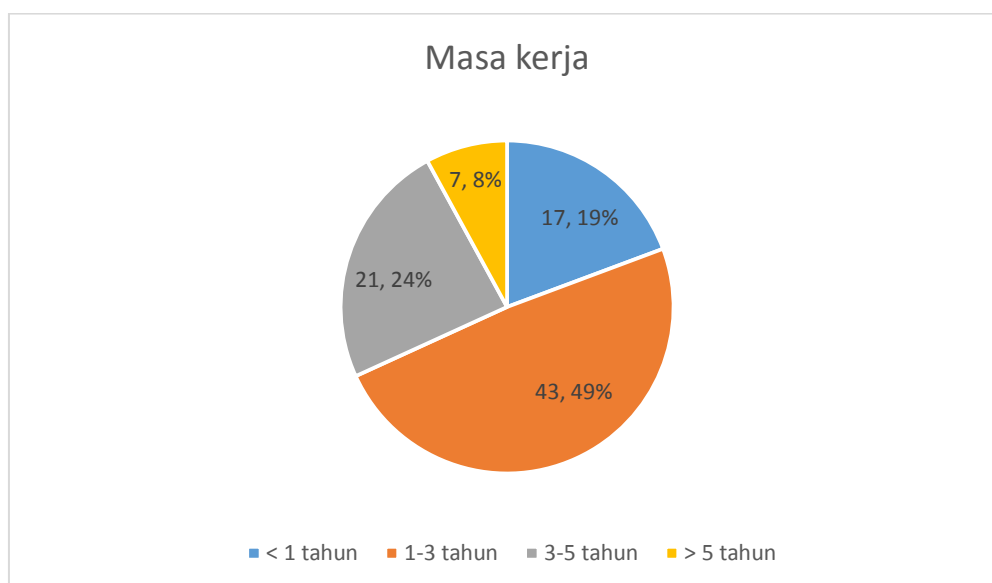
Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

Pada *pie chart* diatas terlihat bahwa kelompok berdasarkan pendidikan paling banyak adalah karyawan pada kelompok pendidikan SMK/SMA sebanyak 43 orang dengan jumlah persentase sebesar 43,49%, kemudian kelompok pendidikan Diploma sebanyak 35 orang dengan jumlah persentase sebesar 35,40% dan diikuti oleh kelompok pendidikan S1 sebanyak 10 orang dengan jumlah persentase 10,11%. Angka ini menunjukkan bahwa mayoritas pendidikan terakhir responden adalah SMK/SMA. Hal ini sangat wajar terjadi karena SMK/SMA kejuruan lebih mengetahui standar operasional dalam dalam bidang pelayanan khususnya pada *food and beverage*.

4.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Starbucks Coffee District 4 Jakarta Selatan merupakan toko-toko yang telah berdiri lama. Masa kerja atau lama bekerja sangat mempengaruhi

penguasaan rincian pekerjaan dari seseorang karyawan. Responden dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan *job description* yang lebih baik. Berikut ini merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai kriteria responden berdasarkan masa kerja, yang dapat dilihat pada Gambar 4.6 berikut



Gambar 4.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

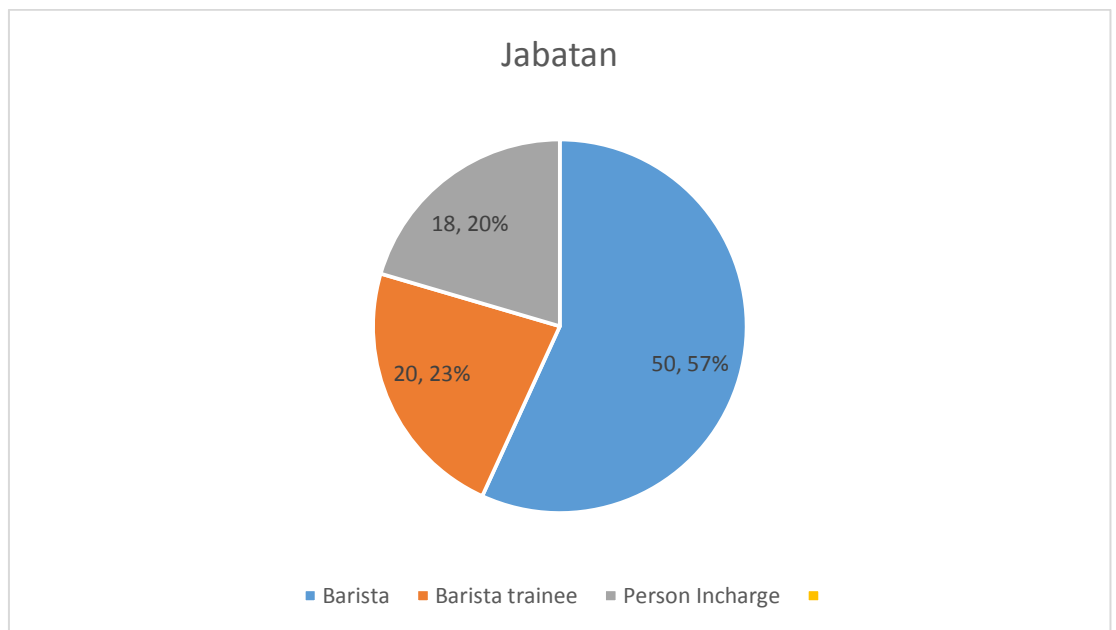
Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

Berdasarkan data responden yang diperoleh, mayoritas karyawan *Starbucks Coffee District 4 Jakarta Selatan*, telah bekerja selama 1-3 tahun yaitu sebanyak 43 orang dengan persentase sebesar 43,49%. Kemudian dengan masa kerja 3-5 tahun sebanyak 21 orang dengan jumlah persentase sebesar 21,24%, lalu responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 17 orang dengan jumlah persentase sebesar 17,19% dan terakhir diikuti oleh masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 7 orang dengan persentase sebesar 7,8%. Dalam hal ini dapat dilihat bahwa masa kerja 1-3

tahun lebih dominan karena dalam masa kerja selama itu responden sudah memahami operational dan ingin mengejar jenjang karir.

4.1.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/bagian

Dalam penelitian ini, bagian yang ada di *Starbucks Coffee District 4* Jakarta Selatan dikategorikan menjadi 3 bagian, yaitu *Barista*, *Barista Trainee*, dan *Person Incharge*. Berikut ini merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai kriteria responden berdasarkan jabatan/bagian, yang dapat dilihat pada Gambar 4.5 berikut:



Gambar 4.6

Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/bagian

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

Pada Gambar 4.5 terlihat bahwa responden terbanyak pada jabatan *Barista* yaitu sebanyak 50 orang dengan jumlah persentase sebesar 50,57%, lalu terbanyak kedua pada jabatan *Barista Trainee* sebanyak 20 orang dengan jumlah persentase sebesar 20,23% dan sebagai PIC (*Person*

Incharge) sebanyak 18 orang dengan persentase sebesar 18,20%. Dalam hal ini yang terbanyak yaitu *Barista* karena untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi, seseorang harus menjadi *Barista* terlebih dahulu untuk mengetahui alur dari operasional yang terdapat pada toko.

4.2.1 Hasil Pengujian Instrumen

4.2.1.1 Hasil Uji Validitas

Sebelum menyebar kuesioner sesungguhnya karyawan Starbucks Coffee District 4 Jakarta Selatan, peneliti melakukan uji validitas kuesioner untuk mengetahui apakah ada pernyataan yang harus dihilangkan karena dianggap tidak relevan. Uji validitas kuesioner disebar pada karyawan bagian yang berbeda namun memiliki kemiripan seperti karakteristik responden dan pekerjaan yang dilakukan. Jumlah kuesioner untuk uji validitas adalah 30, sesuai dengan persyaratan minimum penelitian.

Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan atau pernyataan pada kuisisioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan. Perhitungan uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *bivariate pearson (product moment)* yang diolah dengan menggunakan *software Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 21.0. Kriteria pengujian validitas yaitu:

1. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0.361), maka instrumen atau *item* pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).

2. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ (0.361), maka instrumen atau *item* pernyataan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Hasil uji validitas dari 24 pernyataan dalam kuesioner dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Uji Validitas
Validitas Kepemimpinan Transformasional (X1)

No.	r hitung	p-value	Keterangan
1	0.766	0.361	Valid
2	0.686	0.361	Valid
3	0.823	0.361	Valid
4	0.741	0.361	Valid
5	0.710	0.361	Valid
6	0.782	0.361	Valid
7	0.220	0.361	Tidak Valid
8	0.732	0.361	Valid
9	0.730	0.361	Valid
10	0.802	0.361	Valid
11	0.828	0.361	Valid
12	0.719	0.361	Valid

Berdasarkan Tabel 4.1, uji validitas yang dilakukan pada variabel lingkungan kerja terdapat 1 butir pernyataan pada nomor 7 yang dinyatakan tidak valid, Butir yang dinyatakan tidak valid langsung dieliminasi, butir pernyataan tersebut dieliminasi karena memiliki nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ yaitu

dengan nilai r_{hitung} sebesar 0.361, sedangkan dinyatakan valid jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

4.2.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam kuesioner penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*, yaitu menunjukkan nilai koefisien reliabilitasnya untuk mengukur besaran nilai positif dari variable. Jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$; maka instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel sedangkan Jika nilai *Cronbach's Alpha* $< 0,6$; maka instrumen penelitian dikatakan tidak reliabel. Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.923	Reliabel
Budaya Organisasi	0.885	Reliabel

Sumber : Perhitungan SPSS 21, 2015

Pada Tabel 4.2 hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel dengan menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*, terlihat nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$; untuk variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara berurutan sebesar 0,923 dan 0,885. Jadi, instrumen dari kedua variabel tersebut dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6.

4.2.2 Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif untuk setiap variabel di dalam penelitian itu yaitu variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan dapat dilihat pada analisis deskriptif. Deskripsi data adalah hasil pengolahan data mentah variabel penelitian yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum mengenai penyebaran dan distribusi data hasil penelitian ini yang didapat melalui kuisioner data penilaian kinerja yang disebarkan kepada 112 karyawan serta untuk data penilaian didapat dari *Starbucks Coffee District 4 Jakarta Selatan* yang merupakan jumlah sampel dalam penelitian ini.

Pada variabel kinerja, peneliti menggunakan data sekunder yang didapat langsung dari bagian sumber daya manusia, yang dibagi menjadi dua aspek penilaian yaitu, kinerja dan disiplin serta manajemen kinerja. Jumlah pernyataan untuk variabel kepemimpinan transformasional sebanyak 11 butir pernyataan dari butir pernyataan nomor 1-11, variabel budaya organisasi sebanyak 12 butir pernyataan dari nomor 14-24 dengan skor penilaian 1 untuk sangat tidak setuju, 2 untuk tidak setuju, 3 untuk kurang setuju, 4 untuk setuju, 5 untuk sangat setuju.

4.2.2.1 Analisis Deskriptif Kinerja

Variabel terikat pada penelitian ini yaitu kinerja karyawan yang diukur melalui data sekunder penilaian kinerja karyawan *Starbucks Coffee District 4 Jakarta Selatan*. Penilaian kinerja karyawan dilakukan pada setiap per caturwulan, data penilaian kinerja yang digunakan adalah pada periode

April hingga November. Berikut kriteria penilaian rata-rata kinerja karyawan Starbucks Coffee District 4 Jakarta Selatan berdasarkan skala angka yang ditetapkan oleh perusahaan :

Nilai	Keterangan
Sangat Baik	81-90
Baik	71-80
Cukup	61-70
Kurang Baik	51-60
Sangat Kurang Baik	41-50

Tabel 4.3
Analisis Deskriptif Kinerja

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Karyawan (Y)	112	45	80		2.852
Valid N (listwise)	112			56.47	

Sumber : Perhitungan SPSS 21, 2015

Berdasarkan tabel 4.3 maka diketahui rata-rata kinerja terdapat pada penilaian kinerja Starbucks Coffee District 4 Jakarta Selatan adalah 56.47 yang termasuk pada ranking penilaian kurang baik, yang sesuai dengan kriteria dari perusahaan. Hal ini menunjukkan, kinerja pada Starbucks Coffee District 4 Jakarta Selatan dalam kondisi yang cukup.

4.2.2.2 Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional

Variabel bebas pertama pada penelitian ini yaitu kepemimpinan Transformasional diukur melalui butir pernyataan dari nomor 1-11. Pada variabel ini terdapat 4 dimensi, dimensi pertama yaitu kharismatik yang diukur dari butir pernyataan nomor 1-3, kedua yaitu inspiratif yang diukur dari butir pernyataan 4-7, ketiga yaitu memiliki rasa intelektual yang diukur dari pernyataan 8-9, dan yang keempat yaitu pertimbangan yang diindividualkan diukur dari pernyataan 10-11.

Variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi, yaitu kharismatik, inspiratif, memiliki rasa intelektual, dan pertimbangan yang diindividualkan. Berikut merupakan kriteria tingkatan variabel kepemimpinan transformasional untuk skor penilaian 1 – 5.

- 1 = Sangat Rendah
- 2 = Rendah
- 3 = Sedang
- 4 = Tinggi
- 5 = Sangat Tinggi

Kemudian untuk persentase skor yang diperoleh untuk masing-masing jawaban responden tentang variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.4
Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional

Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kharismatik										
Pimpinan membuat misi organisasi	21	23.9%	37	42.0%	15	17.0%	10	11.4%	5	5.7%
Pimpinan memberikan kepercayaan kepada saya	26	29.5%	25	28.4%	20	22.7%	14	15.9%	3	3.4%
Pimpinan menanamkan rasa bangga	18	20.5%	28	31.8%	24	27.3%	13	14.8%	5	5.7%
Total	65	24.6%	90	34.1%	59	22.3%	37	14.1%	13	4.9%
Inspiratif										
Pimpinan mengkomunikasikan harapan yang tinggi	18	20.5%	27	30.7%	27	30.7%	11	12.5%	5	5.7%
Pimpinan membuat lambang untuk mengkomunikasikan upayanya	22	25.0%	34	38.6%	17	19.3%	11	12.5%	4	4.5%
Pimpinan mengungkapkan upayanya dengan cara sederhana	22	25.0%	34	38.6%	20	22.7%	7	8.0%	5	5.7%
Total	62	23.5%	95	36.0%	64	24.2%	29	11.0%	14	5.3%
Intelejen										
Pimpinan menunjukkan perilaku yang cerdas	24	27.3%	34	38.6%	18	20.5%	10	11.4%	2	2.3%
Pimpinan memberikan pemecahan masalah	26	29.5%	35	39.8%	17	19.3%	8	9.1%	2	2.3%
Total	50	28.4%	69	39.2%	35	19.9%	18	10.2%	4	2.3%
Perhatian personal										
Pimpinan memberikan perhatian pribadi	19	21.6%	31	35.2%	21	23.9%	12	13.6%	5	5.7%

Pimpinan memperlakukan karyawan secara individual	12	13.6%	37	42.0%	16	18.2%	19	21.6%	4	4.5%
Pimpinan memberikan nasihat dan pelatihan	16	18.2%	34	38.6%	20	22.7%	12	13.6%	6	6.8%
Total	47	17.8%	102	38.6%	57	21.6%	43	16.3%	15	5.7%
Total Gaya Kepemimpinan		23.6%		37.0%		22.0%		12.9%		4.5%

Sumber: Data diolah peneliti menggunakan Ms.Excel 2010

Pada tabel 4.4 dapat dilihat bagaimana kepemimpinan transformasional pada karyawan *Starbucks Coffee District 4 Jakarta Selatan*. Setiap dimensi pada variabel kepemimpinan transformasional memiliki jumlah butir pernyataan berbeda-beda, dimensi kharismatik itu sendiri memiliki 3 butir pernyataan, dimensi inspiratif memiliki 2 butir pernyataan, dimensi intelegen 3 butir pernyataan, dan dimensi perhatian personal 3 butir pernyataan. Jika ditotal maka terdapat 11 butir pernyataan untuk variabel kepemimpinan transformasional, yang terdiri dari pernyataan yang bersifat positif.

Pada dimensi pertama yaitu dimensi kharismatik, terdiri dari tiga butir pernyataan, sebanyak 34,1% responden menjawab tidak setuju. Artinya, mayoritas responden merasa kharismatik seperti penanaman rasa bangga, kepercayaan dan penyampaian misi dari pimpinan masih tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan.

Pada dimensi kedua yaitu inspiratif, jumlah responden yang menjawab tidak setuju sebesar 36%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden merasa pimpinan belum inspiratif sesuai dengan yang diharapkan, dapat

diambil contoh seperti kurangnya komunikasi pimpinan dalam pencapaian toko.

Pada dimensi ketiga yaitu intelegen, jumlah responden yang menjawab tidak setuju sebesar 39.2%. hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden merasa pimpinan tidak menunjukkan perilaku yang cerdas dan tidak memiliki sikap dalam memberikan pemecahan masalah.

Pada dimensi keempat yaitu perhatian personal, jumlah responden yang menjawab tidak setuju sebesar 38.6%. hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden merasa pimpinannya kurang memperhatikan karyawannya secara personal, seperti memberi nasihat saat waktu operasional berjalan.

Secara keseluruhan persentase terbanyak dari jawaban responden adalah skor nomor dua, dapat dilihat bahwa responden menjawab dengan skor nomor dua sebesar 13.1%, skor nomor dua mewakili pilihan jawaban tidak setuju, yang diindikasikan kepemimpinan transformasional kurang. Artinya, mayoritas responden merasakan kepemimpinan transformasional yang terdapat di Starbucks Coffee district 4 Jakarta Selatan masih tergolong rendah. Kepemimpinan transformasional dalam bekerja dapat dilihat dari jawaban responden yang menyatakan tidak setuju pada indikator dalam dimensi kepemimpinan transformasional itu sendiri, kharismatik, inspiratif, intelegen, dan perhatian personal.

Kemudian untuk mengetahui dimensi kepemimpinan transformasional manakah yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap kepemimpinan transformasional, dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5
Persentase Tingkat Kepemimpinan Transformasional Pada Setiap Dimensi

No	Dimensi	Persentase (%)
1	Kharismatik	34.1%
2	Inspiratif	36%
3	Intelejen	39.2%
4	Perhatian personal	38.6%

Pada tabel 4.5 diatas dapat dilihat bahwa tingkat kepemimpinan transformasional paling besar ada pada dimensi intelegen. Artinya, dimensi intelegen memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepemimpinan transformasional dengan jumlah persentase yaitu sebesar 39.2%, terdapat pada skor nomor dua pada jumlah persentase jawaban responden. Skor nomor dua disini mewakili pilihan jawaban tidak setuju dengan kriteria tingkat kepemimpinan transformasional rendah.

Artinya, mayoritas responden merasakan kepemimpinan transformasional yang diterima selama bekerja belum sesuai dengan yang diharapkan. Pada dimensi intelegensi, pimpinan yang ada pada *Starbucks Coffee District 4* Jakarta Selatan masih kurang merefleksikan intelenjensi yang dia miliki kepada karyawan untuk kegiatan operasional, sehingga sebagian dari karyawan merasa pimpinan tidak dapat memberikan pemecahan masalah secara cepat dan tepat saat karyawan mengalami kendala dalam bekerja.

4.2.2.3 Analisis Deskriptif Budaya Organisasi

Variabel bebas kedua pada penelitian ini yaitu budaya organisasi diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 12-23. Pada variabel ini terdapat 6

dimensi, dimensi pertama yaitu inovasi dan keberanian mengambil resiko yang diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 12-13. Dimensi yang kedua yaitu perhatian terhadap detail, diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 14-15. Dimensi ketiga yaitu berorientasi pada hasil, diukur dari pernyataan 16-17. Dimensi keempat yaitu berorientasi pada manusia, diukur dari pernyataan dari nomor 18-19. Dimensi kelima yaitu pada tim, diukur dari pernyataan dari nomor 20-21. Dimensi agresivitas dan stabilitas, diukur dari pernyataan nomor 22-23.

Variabel budaya organisasi terdiri dari 6 dimensi, yaitu inovasi dan keberanian megambil resiko, perhatian terhadap detail, perhatian terhadap hasil, perhatian terhadap tim, perhatian terhadap manusia, agresivitas dan stabilitas. Berikut merupakan kriteria tingkatan variabel budaya organisasi untuk skor penilaian 1 – 5.

- 1 = Sangat Tidak Memuaskan
- 2 = Tidak Memuaskan
- 3 = Cukup Memuaskan
- 4 = Memuaskan
- 5 = Sangat Memuaskan

Kemudian untuk persentase skor yang diperoleh untuk masing-masing jawaban responden tentang variabel budaya organisasi dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6
Analisis Deskriptif Budaya Organisasi

Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Inovasi dan keberanian mengambil resiko										
Organisasi mendorong saya untuk mengambil resiko	23	26.1%	36	40.9%	13	14.8%	12	13.6%	4	4.5%
Organisasi mendorong saya untuk memiliki inisiatif	24	27.3%	41	46.6%	13	14.8%	8	9.1%	2	2.3%
Total	47	26.7%	77	43.8%	26	14.8%	20	11.4%	6	3.3%
Perhatian terhadap detail										
Organisasi menjalankan operasional secara beraturan (presisi)	25	28.4%	36	40.9%	14	15.9%	10	11.4%	3	3.4%
Organisasi mempersiapkan setiap kebutuhan operasional secara detail	16	18.2%	46	52.3%	11	12.5%	11	12.5%	4	4.5%
Total	41	23.3%	82	46.6%	25	14.2%	21	11.9%	7	4.0%
Berorientasi pada hasil										
Organisasi mendorong saya untuk fokus pada hasil	8	9.1%	49	55.7%	15	17.0%	11	12.5%	5	5.7%
Dalam memperlakukan pelanggan saya memiliki teknik tersendiri	6	6.8%	49	55.7%	16	18.2%	10	11.4%	7	8.0%
Total	14	8.0%	98	55.7%	31	17.6%	21	11.9%	12	6.8%
Berorientasi pada manusia										
Saya selalu memilah-milah suatu pekerjaan yang dapat didahulukan	27	30.7%	31	35.2%	14	15.9%	13	14.8%	3	3.4%
Organisasi mempertimbangkan berbagai efek dalam pencapaian hasil	5	5.7%	39	44.3%	16	18.2%	20	22.7%	8	9.1%
Total	32	18.2%	70	39.8%	30	17.0%	33	18.8%	11	6.2%

Berorientasi pada tim										
Saya akan membantu rekan saya yang kesulitan dalam menghadapi pelanggan	17	19.3%	32	36.4%	26	29.5%	9	10.2%	4	4.5%
Organisasi fokus pada tim	8	9.1%	44	50.0%	25	28.4%	7	8.0%	4	4.5%
Total	25	14.2%	76	43.2%	51	29.0%	16	9.1%	8	4.5%
Agresivitas										
Saya mengarahkan pelanggan untuk tetap membeli produk kami	20	22.7%	37	42.0%	15	17.0%	9	10.2%	7	8.0%
Total	20	22.7%	37	42.0%	15	17.0%	9	10.2%	7	8.0%
Stabilitas										
Kegiatan yang diberikan dalam organisasi sesuai dengan <i>job desc</i>	19	21.6%	47	53.4%	14	15.9%	5	5.7%	3	3.4%
Total	19	18.8%	47	46.1%	14	18.2%	5	11.8%	3	5.1%
Total Budaya Organisasi		19.0%		45.3%		18.2%		12.1%		5.4%

Sumber: Data diolah peneliti menggunakan Ms.Excel 2010

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, maka dapat dilihat bagaimana tingkat budaya organisasi pada karyawan Starbucks Coffee *District 4* Jakarta Selatan. Pada dimensi pertama yaitu inovasi dan berani mengambil yang terdiri dari dua pernyataan. Mayoritas responden menjawab pada skor nomor dua yaitu menyatakan tidak setuju dengan persentase sebesar 43.8%. Artinya, sebagian besar responden merasa inovasi dan berani mengambil resiko pada organisasi masih kurang berjalan. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi dan pengambilan resiko yang ada pada perusahaan masih dianggap tidak memuaskan bagi karyawan.

Dimensi kedua ialah perhatian terhadap detail yang terdiri dari dua butir pernyataan. Mayoritas responden menjawab pada skor nomor satu yaitu

menyatakan tidak setuju dengan persentase sebesar 46.6%. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian terhadap detail yang ada pada organisasi dianggap sangat tidak memuaskan bagi karyawan.

Dimensi ketiga yaitu perhatian terhadap hasil yang terdiri dari dua butir pernyataan, mayoritas responden menjawab tidak setuju dengan persentase sebesar 55.7%. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi masih kurang memperhatikan hasil dari operasional.

Dimensi keempat yaitu perhatian terhadap manusia yang terdiri dari dua pernyataan, mayoritas responden menjawab tidak setuju sebesar 39.8%. Hal ini menunjukkan organisasi belum dapat memperhatikan karyawannya dengan baik.

Dimensi kelima yaitu perhatian terhadap tim, terdiri dari dua pernyataan, mayoritas responden menjawab tidak setuju dengan persentase sebesar 43.2%. Hal ini menunjukkan bahwa kerja sama tim pada organisasi kurang berjalan sesuai keinginan karyawan.

Dimensi keenam yaitu agresivitas dan stabilitas, mayoritas responden menjawab tidak setuju dengan persentase sebesar 42% dan 53.4%. Hal ini menunjukkan bahwa agresivitas dan stabilitas dalam organisasi kurang berjalan dengan baik, seperti kurangnya agresivitas karyawan dalam menjual produk dan karyawan kurang memperhatikan setiap pelanggan yang datang sehingga tidak dapat menemukan stabilitas dalam menarik perhatian pelanggan.

Secara keseluruhan persentase terbanyak dari jawaban responden adalah skor nomor dua, dapat dilihat bahwa responden menjawab dengan skor dua sebesar 57.5%, skor nomor dua mewakili pilihan jawaban tidak setuju, yang diindikasikan tingkat budaya organisasi tergolong tidak memuaskan, sesuai dengan kriteria tingkatan budaya organisasi. Artinya, mayoritas responden merasa memiliki budaya organisasi yang tidak memuaskan sehingga membuat karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja. Budaya organisasi yang tidak memuaskan dapat dilihat dari jawaban responden yang menyatakan tidak setuju pada indikator dalam dimensi inovasi dan berani mengambil resiko, perhatian terhadap detail, perhatian terhadap hasil, perhatian terhadap manusia, perhatian terhadap tim, agresivitas dan stabilitas.

Kemudian untuk mengetahui dimensi budaya organisasi manakah yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap budaya organisasi, dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.7
Persentase Tingkat Budaya Organisasi Pada Setiap Dimensi

No	Dimensi	Persentase (%)
1	Inovasi dan berani mengambil resiko	43.8%
2	Perhatian terhadap detail	46.6%
3	Perhatian terhadap hasil	55.7%
4	Perhatian terhadap manusia	39.8%
5	Perhatian terhadap tim	43.2%
6	Agresivitas	42%
7	Stabilitas	53.4%

4.2.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik peneliti lakukan untuk menguji hipotesis. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

4.2.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah sampel yang diambil dalam penelitian berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan *one sample Kolmogorov - Smirnov Test* dan dikatakan normal jika nilai residual yang terdistribusi secara normal memiliki probabilitas signifikansi lebih besar dari 0.05.

Tabel 4.8
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi
N		88	88	88
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	76.47	39.65	28.61
	Std. Deviation	2.852	7.022	8.074
Most Extreme Differences	Absolute	.080	.047	.064
	Positive	.068	.044	.064
	Negative	-.080	-.047	-.052
Kolmogorov-Smirnov Z		.747	.442	.604
Asymp. Sig. (2-tailed)		.632	.990	.859

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil uji normalitas pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0.990, budaya organisasi sebesar 0.859, dan kinerja sebesar 0.632. Berdasarkan hasil analisis uji normalitas dengan SPSS dapat dilihat bahwa dengan taraf uji sebesar 5% ($\alpha = 0.05$) semua variabel memiliki *P-value* (sig.) di atas 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja berdistribusi normal sehingga memenuhi syarat dilakukan metode statistik parametrik analisis regresi linear berganda.

4.2.3.2 Uji Linearitas

Uji linieritas dilakukan dilakukan dengan mencari persamaan garis regresi variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap variabel kinerja (Y). Berdasarkan garis regresi yang telah dibuat, selanjutnya diuji keberartian koefisien garis regresi serta linieritasnya dengan menggunakan *test for linearity* pada taraf signifikansi 0,05. Kriteria dalam uji linearitas adalah dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0,05.

Tabel 4.9
Hasil Uji Linearitas Antara Variabel
Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Gaya Kepemimpinan Transformatif	Between Groups	(Combined)	398.698	28	14.239	2.717	.001
		Linearity	226.359	1	226.359	43.193	.000
		Deviation from Linearity	172.339	27	6.383	1.218	.260
		Within Groups	309.200	59	5.241		
		Total	707.898	87			

Sumber : Perhitungan SPSS 21, 2015

Berdasarkan hasil uji linieritas antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kinerja karyawan pada Tabel 4.9 diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi *linearity* sebesar 0.000. Artinya, nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa antara kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang linear.

Tabel 4.10
Hasil Uji Linearitas Antara Budaya Organisasi
dengan Variabel Kinerja Karyawan

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Budaya Organisasi	Between Groups	(Combined)	380.398	32	11.887	1.996	.012
		Linearity	183.047	1	183.047	30.741	.000
		Deviation from Linearity	197.350	31	6.366	1.069	.405
		Within Groups	327.500	55	5.955		
		Total	707.898	87			

Berdasarkan hasil uji linieritas antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan pada Tabel 4.10 diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi *linearity* sebesar 0,000. Artinya, nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa antara kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang linier.

Dari kedua tabel uji linearitas, masing-masing variabel x memiliki nilai *linearity* yaitu variabel kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0,000 dan variabel budaya organisasi (X_2) sebesar 0,000 sehingga dapat dikatakan bahwa setiap variabel X terdapat hubungan yang linier terhadap Y karena nilai *Sig. Linearity* $< 0,05$.

4.2.3.1 Uji Multikolinieritas

Prasyarat model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi sempurna antar variabel independen. Uji multikolinieritas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan korelasi kuat antar variabel bebas (independen). Uji multikolonieritas dengan SPSS dilakukan dengan uji regresi, dengan patokan nilai VIF (*variance inflation factor*) dan koefisien korelasi antar variabel bebas. Kriteria yang digunakan adalah Jika besar $VIF < 5$ atau mendekati, maka mencerminkan tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.11
Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.985	1.015
	Budaya Organisasi	.985	1.015

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Tabel 4.11 dengan menggunakan statistik pengolahan data, diketahui angka VIF untuk kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yaitu masing-masing sebesar 1.015. Nilai VIF dari seluruh variabel bebas adalah kurang dari 5, maka di antara keempat variabel bebas tersebut tidak ditemukan adanya masalah multikolinearitas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam regresi antara variabel bebas kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) tidak terjadi multikolinieritas antara variabel bebas. Dengan demikian model regresi dapat diterima.

4.2.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode uji Spearman's Rho, yaitu mengkorelasikan nilai residual (*unstandardized residual*) dengan masing-masing variabel independen. Jika

signifikansi kurang dari 0,05, maka terjadi masalah heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Correlations

			Unstandardized Residual	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi
Spearman's rho	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	1.000	.078	.042
		Sig. (2-tailed)	.	.470	.697
		N	88	88	88
Gaya Kepemimpinan Transformasional		Correlation Coefficient	.078	1.000	.085
		Sig. (2-tailed)	.470	.	.430
		N	88	88	88
Budaya Organisasi		Correlation Coefficient	.042	.085	1.000
		Sig. (2-tailed)	.697	.430	.
		N	88	88	88

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
sumber : perhitungan SPSS 21 tahun (2015)

Pada Tabel 4.12, diketahui korelasi antara kepemimpinan transformasional dengan *unstandardized residual* menghasilkan nilai signifikansi 0,470. Korelasi antara budaya organisasi dengan *unstandardized residual* menghasilkan nilai 0,697. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak ditemukan adanya masalah heteroskedastisitas, hal ini karena nilai signifikansi korelasi lebih besar dari 0,05.

4.2.4 Hasil Pengujian Hipotesis

4.2.4.1 Hipotesis 1 (H₁):Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian regresi berganda dapat dilakukan untuk melihat secara parsial pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan. Adapun rumusan hipotesis dan kriteria pengambilan keputusannya adalah:

Rumusan Hipotesis 1

H₀: Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H_a: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dasar dari pengambilan keputusan adalah membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} adalah sebagai berikut:

- 1.H₀ diterima jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$
- 2.H₀ ditolak jika $-t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$.

4.2.4.2 Hipotesis 2 (H₂): Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan

Selanjutnya adalah uji regresi berganda yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen budaya organisasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Dalam uji hipotesis kedua ini, rumusan hipotesis dan kriteria pengambilan keputusannya adalah:

Rumusan Hipotesis 2

H_0 : Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H_a : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Dasar dari pengambilan keputusan adalah membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} adalah sebagai berikut:

1. H_0 diterima jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$
2. H_0 ditolak jika $-t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$.

4.2.5 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Untuk melihat persamaan regresi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat tabel 4.13

Tabel 4.13
Hasil Persamaan Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	63.732	1.381		46.151	.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.207	.031	.511	6.715	.000
Budaya Organisasi	.158	.027	.446	5.861	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 4.13, variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai t_{hitung} sebesar 6.715. Nilai t_{hitung} kemudian dibandingkan dengan nilai t_{tabel} yang dicari pada $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $112-2-1 = 109$, dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel bebas. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat t_{tabel} sebesar 1,982 dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ serta nilai signifikansi pada variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0.000, dengan demikian lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan yang dapat diambil, H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.13 juga menunjukkan nilai t_{hitung} untuk variabel budaya organisasi sebesar 5.861, serta nilai signifikansi sebesar 0.000. Hal tersebut menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05. Artinya, H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

4.2.5.1 Hasil Uji F

Dalam rangka menguji hipotesis ketiga, yaitu apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja karyawan, maka perlu dilakukan uji F. Rumusan hipotesis dan kriteria pengambilan keputusannya adalah:

Rumusan Hipotesis 3:

H_0 : kempinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama

sama tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H_a : kempinan transformasional dan budaya organisasi secara

bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dasar dari pengambilan keputusan adalah:

- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima.

- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak.

Hasil uji F dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut ini :

Tabel 4.14

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	364.960	2	182.480	45.229	.000 ^a
	Residual	342.937	85	4.035		
	Total	707.898	87			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah peneliti menggunakan SPSS 21, 2015

Pada tabel 4.14, F_{hitung} yang diperoleh sebesar 45.229. Nilai F_{hitung} kemudian dibandingkan dengan nilai F_{tabel} , yang dicari dengan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$, dengan df 1 (jumlah variabel - 1) atau $3 - 1 = 2$, dan df 2 ($n-k-1$) atau $112 - 2 - 1 = 109$. Berdasarkan perhitungan tersebut,

didapat F_{tabel} sebesar 3,08 dengan demikian $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$. Signifikansi pada uji F sebesar 0,000; dengan demikian lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan yang dapat diambil adalah variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel kinerja.

4.2.5.2 Model Persamaan Regresi Linear Berganda Untuk H_3

Berdasarkan tabel 4,13, dapat diperoleh persamaan regresi linier berganda untuk hipotesis ketiga seperti berikut ini:

$$Y' = 63.732 + 0.207 X_1 + 0.158 X_2$$

Konstanta pada model persamaan tersebut sebesar , dengan demikian, jika variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) bernilai 0, maka variabel kinerja karyawan (Y) akan bernilai 63.732. Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0.207. Artinya, jika variabel kepemimpinan transformasional (X_1) ditingkatkan sebesar satu satuan dan nilai variabel budaya organisasi (X_2) tetap, maka variabel kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.207 dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Koefisien regresi variabel budaya organisasi (X_2) sebesar 0.158. Artinya, jika variabel budaya organisasi (X_2) mengalami kenaikan satu satuan dan nilai variabel kepemimpinan transformasional (X_1) tetap, maka variabel kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.158 dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Koefisien

pada kedua variabel bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

4.2.5.3 Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis determinasi diperlukan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah hasil analisis determinasi antara variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja.

Tabel 4.15
Hasil Analisis Determinasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.718 ^a	.516	.504	2.009

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dari Tabel 4.15, nilai Adjusted R^2 sebesar 0,516 atau (52%). Hal ini menunjukkan bahwa 52% kinerja karyawan dijelaskan oleh faktor kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi kerja sedangkan sisanya sebesar 48% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain.

4.2.6 Interpretasi Hasil Penelitian

Interpretasi hasil pengujian hipotesis melalui analisis regresi linear sederhana dan regresi linear berganda dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel. 4.16
Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis Berdasarkan Hasil Analisis Regresi Linear

Analisis	Hipotesis	Keputusan	Persamaan Regresi	Adjusted R2
Analisis Regresi Linear Sederhana	H1:Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan (parsial)	Ho Ditolak	Y'= 63.732+ 0.207X1+ 0.158X2	52 %
	H2:Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan (parsial)	Ho Ditolak		
	H3:Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan (simultan)	Ho Ditolak		

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

Berdasarkan tabel 4.16, H_0 pada hipotesis pertama, kedua dan ketiga ditolak. Maka kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Starbucks Coffee District 4 Jakarta Selatan.

Pada variabel kepemimpinan transformasional kita telah mengetahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai $t_{hitung} (6.715) > t_{tabel} (1,982)$ dan signifikansi sebesar 0,000.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Denny Setiawan dengan judul: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian. 2012. Berdasarkan hasil analisis peneliti yang menggunakan SEM dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian terbukti kebenarannya karena memiliki nilai *critical ratio* sebesar 6,454 ($CR > 1,96$).

Sementara pada variabel budaya organisasi hasil tersebut sesuai dengan penelitian menurut Nurjannah dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. 2008. Hasil penelien ini menunjukkan bahwa hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan kriteria Goodness of Fit yaitu chi square = (1144,691); Probability = (0,058); CMIN/DF = (1,069), GFI = (0,826); AGFI = (0,809); TLI = (0,991); CFI = (0,992); RMSEA = (0,017). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Jika diinterpretasikan berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, H_0 pada hipotesis ketiga juga ditolak dilihat dari F_{tabel} sebesar 3,08 dan F_{hitung} sebesar 42,229 dengan demikian $F_{hitung} > F_{tabel}$. Signifikasi pada uji F sebesar 0,000; dengan demikian lebih kecil dari 0,05 sehingga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan Starbucks Coffee *District 4* Jakarta Selatan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gambaran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Starbucks Coffee *District 4* Jakarta Selatan adalah :
 - a. Kepemimpinan transformasional yang terdapat pada Starbucks Coffee *District 4* Jakarta Selatan belum berjalan sesuai keinginan karyawan.
 - b. Budaya organisasi yang dirasakan karyawan Starbucks Coffee *District 4* Jakarta Selatan belum dirasakan sesuai dengan ketentuan yang seharusnya.
2. Kinerja karyawan Starbucks Coffee *District 4* Jakarta Selatan masih tergolong dalam kategori rendah
3. Terbukti secara empiris kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Starbucks Coffee *District 4* Jakarta Selatan.
4. Terbukti secara empiris budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Starbucks Coffee *District 4* Jakarta Selatan.
5. Terbukti secara empiris kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Starbucks Coffee *District 4* Jakarta Selatan.

5.3 Saran-Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, beberapa saran yang dapat diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

5.3.1 Saran- saran untuk Penelitian lanjutan

1. Berdasarkan nilai koefisien determinasi untuk kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki nilai sebesar 52.0%; maka masih terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat digunakan dalam penelitian lanjutan. Variabel lain yang memungkinkan dapat mendukung variabel terikat kinerja karyawan antara lain: kompensasi dan stress kerja dan kepuasan kerja .
2. Penelitian ini dapat dilakukan kembali dengan objek penelitian yang berbeda dengan variabel yang sama atau dengan menggunakan variabel yang berbeda dengan objek/tempat penelitian yang sama.

5.3.2 Saran-saran yang ditujukan untuk Starbucks Coffee *District 4* Jakarta Selatan

1. Perusahaan disarankan untuk memperhatikan lagi kepada para pimpinan di setiap *District* , khususnya *District 4* yang menangani toko-toko yang mempunyai potensi besar dalam pencapaian setiap target penjualannya. Oleh karena itu Starbucks Coffee *District 4* Jakarta Selatan perlu memiliki seorang pimpinan yang memiliki kepedulian yang tinggi terhadap bawahan, tempat kerja dan saat operasional berjalan.
2. Perusahaan disarankan untuk memberikan fasilitas yang menunjang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan terutama alat pembersih seperti sapu, pengki, *ecolabs*. Perusahaan juga disarankan untuk lebih menekankan *bavarage routine* kepada setiap toko yang terdapat di *District 4* sehingga karyawanakan lebih mengerti tentang cara membuat minuman yang baik dan benar.

DAFTAR PUSTAKA

- Danim, Sudarwan. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional kekepalasekolahan*. Jakarta: Renika Cipta.
- Fatimah, Tjutju. Maret 2008, “*Hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kompensasi penghasilan dengan kinerja guru perempuan di SMK Negeri Jakarta Timur*”, *Jurnal Fokus Ekonomi*. Vol.VI, h.74.
- Handani, Wahyu & Seger Handoyo, 2012, “*Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*”, Vol.1 No. 2, h.2.
- Handoko, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta : Bumi Aksara Ilmu.
- Hughes, Richard L. 2012. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. Mc.GrawHill: Singapore.
- Irham, Fahmi, 2013. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- James, L. Gibson. 2012. *Organizations: Behaviour, Structure, Processes*. McGrawHill: Singapore.
- John, M. Ivancevich. 2010. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Penerbit Erlangga: Jakarta.
- James, L. Gibson, 2012. *Organizations: Behaviour, Structure, Processes*. McGrawHill: Singapore.
- John, L. Pierce & Newstorm, John W. 2010. *Leaders & The Leadership Process*. McGrawHill: Singapore.
- Koesmono, H.Teman. 2005, “*Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*”, vol.7, no.2, h.168
- Mangkuprawira, Sjafrri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Galia Indonesia.

- Mangkunegara, A. A. Anwar. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama,
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survey Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Semarang : BP. Universitas Diponegoro. 2004
- Mulyatiningsih, Endang. 2012. *Metode Penelitian Terapan Bidang Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta).
- Munawaroh. 2011, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja", *Jurnal Manajemen*, h.137
- Pane, Jagarin & Sih Darmi Astuti, 2009, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan", h. 5.
- Porwani, Sri dan Zunaidah. 2010, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim". *Orasi Bisnis*, Edisi ke-2, h.3.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah, 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Priyatno, Dwi. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendarasan*. (Yogyakarta: Gaya Media,
- Rivai, Veithzal dan Akhmad Fawzi Basri, 2005. *Performance Appraisal Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Satwaatu, I Made dan I Wayan Suartana, (2014), *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 6.1 h. 3
- Sedamayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.

- Setiawan, Deny. 2012, "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian*". h.2.
- Sinambela, L. Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai : Teori, Pengukuran dan Implikasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu,
- Soedjono, 2005, "*Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Surabaya*", h.24
- Sugiyono, 2012. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- _____,2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: CV Alfabeta.
- Suryo, Bhikku Dharma. 2010, "*Pengaruh Gaya Kempinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Dan Inovasi Terhadap Kinerja, PPS Universitas Brawijaya Malang*", h.5.
- Umam, Khaerul. 2012, "*Manajemen Organisasi*", h. 90
- Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yani. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Mitra Wacana Media.

KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA, STARBUCKS COFFEE
(DISTRICT 4) JAKARTA SELATAN**

No. Responden:

Kepada Yth.

Karyawan Starbucks Coffee (District 4) Jakarta Selatan,
Di Tempat

Dengan Hormat,

Saya Andi Adamas, mahasiswa Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta, yang sedang menyusun Skripsi berjudul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pada Starbucks Coffee (District 4) Jakarta Selatan”.

Dengan ini, saya memohon bantuan saudara/I untuk menjadi responden dan mengisi kuisisioner yang saya berikan sejujur-jujurnya. Semua jawaban yang saudara/i berikan akan terjamin kerahasiaannya dan tidak akan mempengaruhi penilaian apapun terhadap diri saudara/i. Informasi yang saudara/i berikan akan sangat membantu kelancaran penelitian ini.

Atas kesediaan saudara/i dalam membantu mengisi kuisisioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Jakarta, Januari 2016

Peneliti

Petunjuk Pengisian Data Diri Responden

Berilah tanda Check List (✓) pada kolom yang sesuai dengan keadaan Anda.

1. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
2. Usia : < 30 tahun 41 – 45 tahun
 30 – 35 tahun 46 – 50 tahun
 36 – 40 tahun > 50 tahun
3. Status : Menikah Belum
4. Pendidikan : SD Diploma
 SLTP S1
 SLTA S2
5. Masa Kerja : 1 – 5 tahun 11 – 15 tahun
 6 – 10 tahun >15 tahun
6. Jabatan :
7. Kesempatan Promosi : Belum pernah 1-2 kali
 3-4 kali Lebih dari 4 kali

Petunjuk Pengisian Kuisisioner

Bacalah dengan baik pernyataan serta alternatif jawaban yang tersedia. Pilihlah salah satu jawaban yang paling sesuai dengan menurut Anda dengan memberi tanda *check list* (✓) pada kolom jawaban:

No.	Pilihan Jawaban	Kode
1	Sangat Tidak Setuju	STS
2	Tidak Setuju	TS
3	Kurang Setuju	KS
4	Setuju	S
5	Sangat Setuju Sekali	SSS

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)

No.	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SSS
Kharismatik ; memberi visi dan misi organisasi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan respek, dukungan dan kepercayaan bawahannya atau rekan kerjanya.						
1	Pimpinan membuat misi organisasi					
2	Pimpinan memberikan kepercayaan kepada saya					
3	Pimpinan menanamkan rasa bangga					
Inspiratif : mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan berbagai lambang untuk memfokuskan upaya mengungkapkan maksud-maksud yang penting dengan cara yang sederhana.						
4	Pimpinan mengkomunikasikan harapan yang tinggi					
5	Pimpinan membuat lambang untuk mengkomunikasikan upayanya					
6	Pimpinan mengungkapkan upayanya dengan cara sederhana					
7	Pimpinan merancang cara-cara untuk menarik perhatian bawahannya					
Memiliki rasa intelektual : melakukan perilaku yang cerdas, membangun organisasi belajar, rasionalitas, dan memberikan pemecahan masalah yang teliti.						
8	Pimpinan menunjukkan perilaku yang cerdas					
9	Pimpinan memberikan pemecahan masalah					
Pertimbangan yang diindividualkan : memberikan perhatian pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, dan menasehati.						
10	Pimpinan memberikan perhatian pribadi					
11	Pimpinan memperlakukan karyawan secara individual					
12	Pimpinan memberikan nasihat dan pelatihan					

BUDAYA ORGANISASI (X2)

No.	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SSS
Inovasi dan keberanian mengambil resiko : dilihat dari sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan inisiatif.						
13	Organisasi mendorong saya untuk mengambil resiko					
14	Organisasi mendorong saya untuk memiliki inisiatif					
Perhatian terhadap detail : karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal rinci						
15	Organisasi menjalankan operasional secara beraturan (presisi)					
16	Organisasi mempersiapkan setiap kebutuhan operasional secara detail					
Berorientasi pada hasil : sejauh mana manajemen berfokus pada hasil yang didapat dari teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut						
17	Organisasi mendorong saya untuk fokus pada hasil					
18	Dalam memperlakukan pelanggan saya memiliki teknik tersendiri					
Berorientasi pada manusia : sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan berbagai efek dari hasil tersebut atas orang yang ada didalam organisasi						
19	Saya selalu memilah-milah suatu pekerjaan yang dapat didahulukan					
20	Organisasi mempertimbangkan berbagai efek dalam pencapaian hasil					
Berorientasi pada tim : sejauh mana kegiatan kerja di organisasi terfokus pada tim daripada terhadap individu yang ada di dalamnya.						
21	Saya akan membantu rekan saya yang kesulitan dalam menghadapi pelanggan					
22	Organisasi fokus pada tim					
Agresivitas : sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif terhadap pekerjaan atau tugasnya						
23	Saya mengarahkan pelanggan untuk tetap membeli produk kami					
Stabilitas : sejauh mana kegiatan dalam organisasi menekankan pada dipertahankan status <i>quo</i>(sesuai) dalam perbandingan dengan pertumbuhan						
24	Kegiatan yang diberikan dalam organisasi sesuai dengan <i>job desc</i>					

**STARBUCKS COFFEE**

Kalibata City Square
Jl. Kalibata Raya No. 1
Lower Ground / G01
Jakarta Selatan 12750

STARBUCKS COFFEE JAKARTA SELATAN (DISTRICT 4)**Data Kinerja Karyawan**

No.	Nama	District	Kinerja
1	Kevin Surya	SBD4	80
2	Dadang Firdaus	SBD4	77
3	Fahmi Andrian	SBD4	74
4	Febi Amalia	SBD4	74
5	Hening Toniandi	SBD4	61
6	Syafitri	SBD4	78
7	Panglima Tegar	SBD4	58
8	Oskar	SBD4	45
9	Andrian	SBD4	78
10	Imam	SBD4	79
11	Fitria Aprianti	SBD4	75
12	Barkah	SBD4	56
13	Ivan Priaman Zebua	SBD4	72
14	Anita Rahmawati	SBD4	76
15	Annisa Mariana	SBD4	79
16	Desty	SBD4	76
17	Debby Anggraini	SBD4	71
18	Andi Arriza	SBD4	76
19	Kusuma Fadi Putra M	SBD4	56
20	Suci Sugiyono	SBD4	74
21	Raysa Dinanti	SBD4	79
22	Shanty Sugiono	SBD4	62
23	Benazir Lasima	SBD4	74
24	Muhammad Assa	SBD4	71
25	Husni Mubarak	SBD4	60
26	Ade Januar	SBD4	50
27	Yunita Angelia	SBD4	74
28	Shila Sagita	SBD4	50
29	Handy Gunawan	SBD4	55
30	Denny Cassanova	SBD4	78
31	Aldo Tobing	SBD4	47
32	Dei Gultom	SBD4	72
33	Yusti Rahmawati	SBD4	77
34	Hening Jagat	SBD4	73
35	Siti Mariamah	SBD4	53

**STARBUCKS COFFEE**

Kalibata City Square
Jl. Kalibata Raya No. 1
Lower Ground / G01
Jakarta Selatan 12750

No.	Nama	District	Kinerja
36	Venna Novrinda	SBD4	58
37	Ryan Eka Putra	SBD4	81
38	Ruth Cahaya Novelina	SBD4	77
39	Muhammad Miftahul	SBD4	55
40	Jaka Sampurna	SBD4	75
41	Dian Januariny	SBD4	71
42	Jacqueline Yorita	SBD4	78
43	Nur Komalasari	SBD4	58
44	Dwi Asomoro	SBD4	75
45	Tysa Anggraeni	SBD4	54
46	Ghaluh Ambarsari	SBD4	79
47	Rama Satya	SBD4	75
48	Nicko	SBD4	56
49	Muchael Chatulessy	SBD4	73
50	Cipta Kusuma	SBD4	76
51	Dessi Ratnasari	SBD4	59
52	Nur Alen Supu	SBD4	76
53	Abdullah fansuri	SBD4	71
54	Abdulah Azis	SBD4	46
55	Claudia Carmelita	SBD4	55
56	Andre	SBD4	74
57	Royhan Nur	SBD4	79
58	Azis Parulian	SBD4	56
59	Irene	SBD4	74
60	Ubaidah Nazi	SBD4	71
61	Indah Adilla	SBD4	57
62	M. Davi Novari	SBD4	57
63	Arum Widianingsih	SBD4	55
64	Nuaraini Desyanti	SBD4	72
65	Rara Andanari	SBD4	80
66	Mevi Lusiana	SBD4	58
67	Zanuba	SBD4	50
68	Rakha R.S	SBD4	72
69	Sukarmi	SBD4	62
70	Aldi Rinaldi	SBD4	73
71	Karima	SBD4	70
72	Jonathan Josaphat	SBD4	73
73	Ruben Zo	SBD4	81

**STARBUCKS COFFEE**

Kalibata City Square
Jl. Kalibata Raya No. 1
Lower Ground / G01
Jakarta Selatan 12750

No.	Nama	District	Kinerja
74	Said Angga	SBD4	78
75	Annisa Waskito	SBD4	75
76	Farah Anasthasya	SBD4	50
77	Dian Maulida	SBD4	52
78	Suci Aprillia	SBD4	79
79	Ina Marina	SBD4	55
80	Alvian	SBD4	75
81	Robert Hutagalo	SBD4	79
82	Mario Marthen	SBD4	56
83	Rifky Setyo	SBD4	52
84	Okki Hartomo	SBD4	60
85	Yahmadi Anwar	SBD4	73
86	Sucipto Legowo	SBD4	60
87	Adi Syahranoor	SBD4	45
88	M Pradipta	SBD4	77
89	Puji Astuti	SBD4	60
90	Lina Herlina	SBD4	50
91	Supardi	SBD4	78
92	Ardiansyah	SBD4	65
93	Fajar Maulana	SBD4	55
94	Budi Gunawan	SBD4	72
95	Ivan Renaldi	SBD4	65
96	Robert Syahreza	SBD4	78
97	Kurniawan Dimas	SBD4	55
98	Rianti Kurniati	SBD4	60
99	Rika Arnianti	SBD4	65
100	Dastan Muhammad	SBD4	70
101	Arman Maulana	SBD4	55
102	Risdiantoro	SBD4	50
103	Kusnadi	SBD4	65
104	Aprianto Sugiyono	SBD4	76
105	Lukman Raharja	SBD4	74
106	Sutioso Budiono	SBD4	78
107	Andi Riswanto	SBD4	65
108	Dimpos Mangasih	SBD4	65
109	Betha Hartara	SBD4	70
110	Surya Budiman	SBD4	55
111	Chairul Arsyad	SBD4	65



STARBUCKS COFFEE

Kalibata City Square
Jl. Kalibata Raya No. 1
Lower Ground / G01
Jakarta Selatan 12750

No.	Nama	District	Kinerja
112	Irsyad Taulani	SBD4	78

Hormat Kami,

Marcha Suhadi

(Management Team Starbucks)

Data Gaya Kepemimpinan Transformasional

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	41
3	5	5	5	2	5	5	5	5	2	2	2	43
4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	22
5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	42
6	5	1	4	2	3	3	3	5	5	4	4	39
7	4	4	1	4	4	4	4	4	4	2	1	36
8	5	1	5	5	1	5	4	1	3	4	4	38
9	4	4	2	4	5	4	2	5	4	5	1	40
10	1	2	5	3	5	5	2	5	5	5	5	43
11	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	4	48
12	5	5	5	3	1	5	5	4	3	4	5	45
13	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	33
14	5	5	2	5	5	5	5	1	5	2	4	44
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
16	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	40
17	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	34
18	1	5	3	5	5	5	5	5	2	5	4	45
19	5	4	5	1	4	4	3	5	5	4	1	41
20	1	2	4	1	5	4	5	5	2	4	4	37
21	4	5	5	5	4	3	2	5	5	1	2	41
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	42
23	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
24	4	1	1	3	2	1	4	4	1	4	2	27
25	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	34
26	5	3	5	5	3	4	5	3	3	3	3	42
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	53
28	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	36
29	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	51
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	39
31	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	41
32	3	2	4	2	3	3	2	3	4	3	4	33
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	42
34	4	4	2	3	4	4	4	3	1	1	5	35
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
36	2	2	2	1	3	2	4	2	2	2	2	24

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	54
38	4	2	2	4	2	4	3	4	3	3	3	34
39	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	34
40	2	3	4	5	5	2	2	3	2	5	5	38
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	42
42	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	34
43	2	3	3	3	3	4	5	4	4	2	3	36
44	2	5	2	4	3	3	5	4	4	4	3	39
45	5	5	3	5	5	5	5	5	2	2	4	46
46	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	46
47	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	37
48	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	52
49	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	37
50	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	47
51	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	41
52	2	5	3	4	3	4	5	4	3	2	3	38
53	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	26
54	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	32
55	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	47
56	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	38
57	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	49
58	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	2	48
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	54
60	1	3	3	2	1	2	3	2	2	4	5	28
61	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	32
62	4	4	4	3	2	3	3	3	4	2	2	34
63	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	45
64	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	26
65	5	3	5	5	3	3	5	5	5	2	2	43
66	1	2	3	5	2	1	4	2	4	4	5	33
67	4	4	1	4	2	4	4	4	4	4	4	39
68	4	2	2	4	2	5	1	4	4	4	5	37
69	3	4	4	4	3	4	4	4	1	2	4	37
70	4	2	4	3	2	2	2	2	1	1	5	28
71	4	2	5	2	2	1	5	5	4	5	5	40
72	5	5	2	5	5	1	2	2	4	4	4	39
73	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	52
74	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	38

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
75	4	4	4	4	4	4	1	4	4	2	5	40
76	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	5	40
77	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	51
78	4	5	5	2	5	5	4	5	4	2	2	43
79	4	2	3	3	3	4	3	4	1	4	4	35
80	4	5	2	3	4	5	4	4	2	1	2	36
81	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	43
82	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	46
83	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	32
84	4	4	2	4	1	1	4	4	4	5	5	38
85	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	30
86	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	45
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
88	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	40

Data Budaya Organisasi

No.	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total
1	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	26
2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	26
3	1	1	1	4	2	2	1	2	1	2	1	2	20
4	4	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	19
5	3	3	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	39
6	4	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	22
7	2	3	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	28
8	2	2	1	2	4	2	1	2	1	1	1	2	21
9	2	1	1	1	2	2	1	4	2	2	1	2	21
10	4	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	22
11	4	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	17
12	1	2	1	2	1	1	4	1	1	1	1	1	17
13	1	1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	1	16
14	1	1	4	1	2	2	1	2	2	2	2	2	22
15	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
16	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	34
17	1	1	2	1	4	2	1	2	1	2	1	1	19
18	4	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	20
19	3	1	1	5	3	2	2	2	2	2	2	1	26
20	1	4	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	20
21	5	1	4	4	5	4	3	3	5	3	5	3	45
22	4	2	2	4	2	3	3	2	2	3	2	2	31
23	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	1	2	21
24	2	3	1	4	1	2	2	5	2	2	2	2	28
25	3	3	4	4	4	5	2	5	3	3	3	3	42
26	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	26
27	1	1	4	2	1	2	1	2	2	2	2	2	22
28	1	1	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	23
29	1	4	2	3	5	3	3	3	3	2	3	2	34
30	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	27
31	2	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	28
32	1	2	1	1	1	1	2	2	4	2	1	1	19
33	2	2	2	3	2	2	4	2	3	3	2	2	29
34	1	1	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	23
35	4	2	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	32
36	2	1	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	24

No.	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total
37	1	3	3	3	2	3	4	2	5	2	4	4	36
38	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	36
39	2	4	2	2	4	3	3	3	2	3	2	2	32
40	1	4	3	4	4	5	2	5	3	2	3	2	38
41	2	3	2	2	3	4	1	2	2	2	2	2	27
42	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	36
43	4	2	4	2	2	3	2	3	3	3	2	2	32
44	4	2	2	4	3	5	1	3	2	3	2	2	33
45	4	1	2	4	3	3	3	1	3	3	3	3	33
46	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	40
47	2	2	4	2	3	3	4	4	3	3	2	3	35
48	1	1	1	2	2	2	1	5	2	2	2	2	23
49	2	4	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	29
50	1	1	1	2	2	2	1	2	5	2	2	2	23
51	1	2	5	4	3	5	2	5	3	2	3	2	37
52	2	2	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	29
53	1	1	1	2	2	2	1	2	2	3	4	2	23
54	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	5	3	46
55	1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	2	2	18
56	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	34
57	2	2	2	2	2	4	3	4	3	3	1	2	30
58	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	52
59	1	1	1	1	2	2	1	2	1	4	1	1	18
60	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	15
61	2	2	2	2	4	2	2	3	2	3	2	1	27
62	4	2	2	2	2	4	2	3	2	3	1	5	32
63	1	2	2	2	4	3	2	3	3	3	3	1	29
64	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	30
65	2	2	2	2	2	2	3	4	2	4	3	2	30
66	1	2	1	1	1	2	1	4	3	2	1	1	20
67	3	2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	31
68	2	2	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	19
69	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	1	1	25
70	2	2	1	1	2	1	1	4	1	2	2	2	21
71	2	2	2	2	2	3	2	4	4	2	3	3	31
72	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	4	24
73	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	25
74	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	34

No.	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total
75	2	2	2	2	2	2	1	4	2	2	2	2	25
76	5	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	3	35
77	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	41
78	3	3	3	2	3	3	5	4	3	2	2	2	35
79	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	57
80	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	5	4	33
81	2	2	2	4	2	2	3	2	2	3	4	2	30
82	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	1	24
83	2	2	2	3	4	2	2	3	2	4	4	3	33
84	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	1	1	28
85	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	4	1	27
86	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	31
87	5	4	3	3	5	4	1	2	2	5	5	5	44
88	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	1	25

Deskripsi Data Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kharismatik										
Pimpinan membuat misi organisasi yang terlihat penting	5	5.7%	10	11.4%	15	17.0%	37	42.0%	21	23.9%
Pimpinan menyampaikan misi organisasi dengan semangat	3	3.4%	14	15.9%	20	22.7%	25	28.4%	26	29.5%
Pimpinan, memimpin dengan memahami nilai-nilai bawahannya	5	5.7%	13	14.8%	24	27.3%	28	31.8%	18	20.5%
Total	13	4.9%	37	14.0%	59	22.3%	90	34.1%	65	24.6%
Inspiratif										
Pimpinan menunjukkan keyakinan pada diri sendiri	5	5.7%	11	12.5%	27	30.7%	27	30.7%	18	20.5%
Pimpinan menunjukkan kepastian	4	4.5%	11	12.5%	17	19.3%	34	38.6%	22	25.0%
Pimpinan menunjukkan cara-cara kemampuannya	5	5.7%	7	8.0%	20	22.7%	34	38.6%	22	25.0%
Total	14	5.3%	29	11.0%	64	24.2%	95	36.0%	62	23.5%
Memiliki rasa intelektual										
Pimpinan membantu para bawahannya untuk menetapkan tujuan yang dicapai	2	2.3%	10	11.4%	18	20.5%	34	38.6%	24	27.3%
Pimpinan memberikan arahan kepada saya untuk pencapaian misi organisasi	2	2.3%	8	9.1%	17	19.3%	35	39.8%	26	29.5%
Total	4	2.3%	18	10.2%	35	19.9%	69	39.2%	50	28.4%
Pertimbangan yang diindividualkan										
Pimpinan mau mempercayai saya	5	5.7%	12	13.6%	21	23.9%	31	35.2%	19	21.6%
Pimpinan menghargai saya karena memiliki prestasi yang baik	4	4.5%	19	21.6%	16	18.2%	37	42.0%	12	13.6%
Pimpinan mengakui bahwa saya bekerja dengan baik	6	6.8%	12	13.6%	20	22.7%	34	38.6%	16	18.2%
Total	15	5.7%	43	16.3%	57	21.6%	102	38.6%	47	17.8%
Total Gaya Kepemimpinan	46	4.8%	127	13.1%	215	22.2%	356	36.8%	224	23.1%

Deskripsi Data Budaya Organisasi

Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Inovasi dan keberanian mengambil resiko										
Organisasi menghasilkan sesuatu yang di butuhkan oleh pelanggan	23	26.1%	36	40.9%	13	14.8%	12	13.6%	4	4.5%
Organisasi selalu mendorong saya untuk membantu pelanggan	24	27.3%	41	46.6%	13	14.8%	8	9.1%	2	2.3%
Total	47	26.7%	77	43.8%	26	14.8%	20	11.4%	6	3.4%
Perhatian terhadap detail										
Oragnisasi selalu memperhatikan lingkungan sekitar	25	28.4%	36	40.9%	14	15.9%	10	11.4%	3	3.4%
Organisasi mempersiapkan setiap kebutuhan operasional	16	18.2%	46	52.3%	11	12.5%	11	12.5%	4	4.5%
Total	41	23.3%	82	46.6%	25	14.2%	21	11.9%	7	4.0%
Berorientasi pada hasil										
Organisasi selalu mendorong saya untuk mampu menyelesaikan masalah dalam pekerjaan	8	9.1%	49	55.7%	15	17.0%	11	12.5%	5	5.7%
Dalam menangani pelanggan saya selalu memperhatikan waktu	6	6.8%	49	55.7%	16	18.2%	10	11.4%	7	8.0%
Total	14	8.0%	98	55.7%	31	17.6%	21	11.9%	12	6.8%
Berorientasi pada manusia										
Saya selalu memilah-milah suatu pekerjaan yang dapat didahulukan	27	30.7%	31	35.2%	14	15.9%	13	14.8%	3	3.4%
Dalam menangani pelanggan, saya selalu mendapatkan respon yang positif	5	5.7%	39	44.3%	16	18.2%	20	22.7%	8	9.1%
Total	32	18.2%	70	39.8%	30	17.0%	33	18.8%	11	6.3%
Berorientasi pada tim										
Saya akan membantu rekan saya yang kesulitan dalam menghadapi pelanggan	17	19.3%	32	36.4%	26	29.5%	9	10.2%	4	4.5%
Saya selalu memperhatikan setiap kesalahan yang ada	8	9.1%	44	50.0%	25	28.4%	7	8.0%	4	4.5%

pada rekan kerja saya										
Total	25	14.2%	76	43.2%	51	29.0%	16	9.1%	8	4.5%
Agresivitas										
Saya mengarahkan pelanggan untuk tetap membeli produk kami	20	22.7%	37	42.0%	15	17.0%	9	10.2%	7	8.0%
Stabilitas										
Saya selalu bekerja sesuai dengan job desc yang diberikan	19	21.6%	47	53.4%	14	15.9%	5	5.7%	3	3.4%
Total Budaya Organisasi	198	18.8%	487	46.1%	192	18.2%	125	11.8%	54	5.1%

Deskripsi Data Variabel

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja	88	71	82	76.47	2.852
Gaya Kepemimpinan Transformasional	88	22	55	39.65	7.022
Budaya Organisasi	88	15	57	28.61	8.074
Valid N (listwise)	88				

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

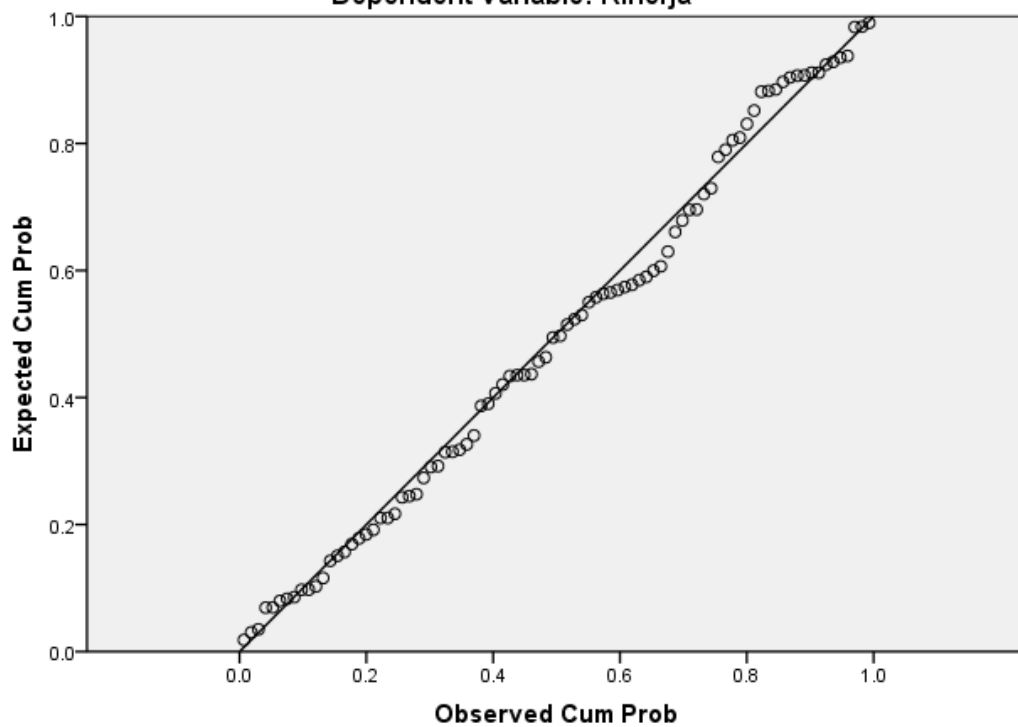
		Kinerja	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi
N		88	88	88
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	76.47	39.65	28.61
	Std. Deviation	2.852	7.022	8.074
Most Extreme Differences	Absolute	.080	.047	.064
	Positive	.068	.044	.064
	Negative	-.080	-.047	-.052
Kolmogorov-Smirnov Z		.747	.442	.604
Asymp. Sig. (2-tailed)		.632	.990	.859

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja



Uji Linieritas

Y atas X1

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Gaya Kepemimpinan Transformasional	Between Groups	(Combined) Linearity	398.698	28	14.239	2.717	.001
		Deviation from Linearity	226.359	1	226.359	43.193	.000
			172.339	27	6.383	1.218	.260
	Within Groups		309.200	59	5.241		
	Total		707.898	87			

Y atas X2

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Budaya Organisasi	Between Groups	(Combined) Linearity	380.398	32	11.887	1.996	.012
		Deviation from Linearity	183.047	1	183.047	30.741	.000
			197.350	31	6.366	1.069	.405
	Within Groups		327.500	55	5.955		
	Total		707.898	87			

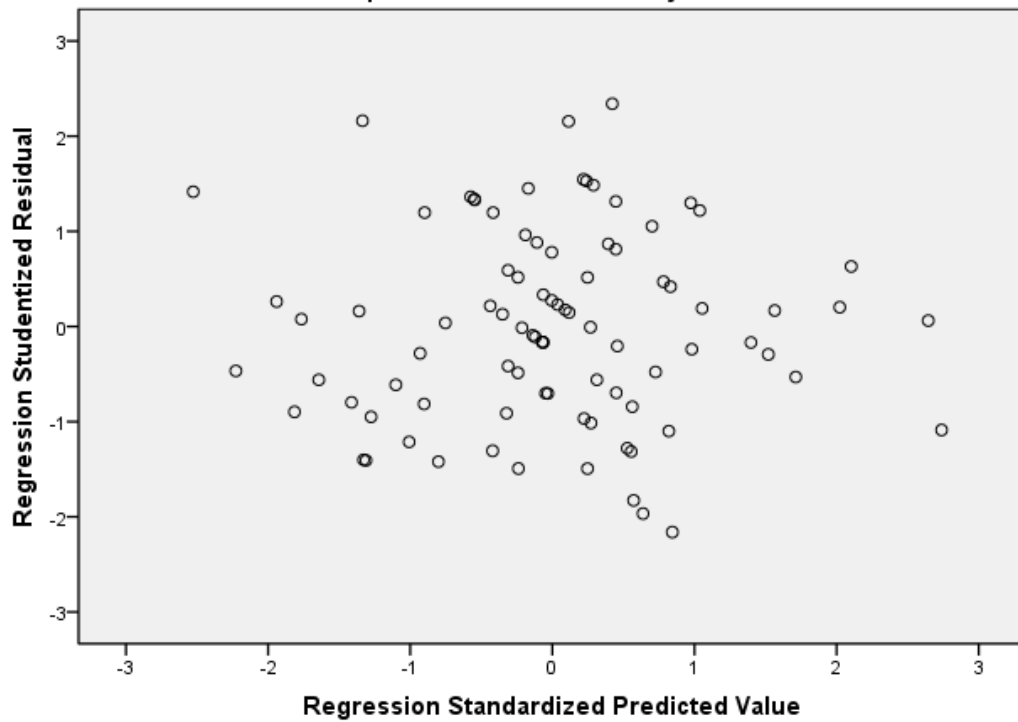
Uji Heterokedastisitas

Correlations

			Unstandardized Residual	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi
Spearman's rho	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	1.000	.078	.042
		Sig. (2-tailed)	.	.470	.697
		N	88	88	88
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Correlation Coefficient	.078	1.000	.085
		Sig. (2-tailed)	.470	.	.430
		N	88	88	88
	Budaya Organisasi	Correlation Coefficient	.042	.085	1.000
		Sig. (2-tailed)	.697	.430	.
		N	88	88	88

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja



Uji Multikolenieritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.985	1.015
	Budaya Organisasi	.985	1.015

a. Dependent Variable: Kinerja

Uji Hipotesis

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.718 ^a	.516	.504	2.009

- a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	364.960	2	182.480	45.229	.000 ^a
	Residual	342.937	85	4.035		
	Total	707.898	87			

- a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional
b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	63.732	1.381		46.151	.000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.207	.031	.511	6.715	.000
	Budaya Organisasi	.158	.027	.446	5.861	.000

- a. Dependent Variable: Kinerja

Data Validitas Variabel X₁

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
1	5	2	3	3	3	5	5	4	5	4	5	5	49
2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	57
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	57
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47
5	1	1	1	1	4	2	3	2	2	2	2	3	24
6	5	1	3	5	5	5	5	5	3	5	4	4	50
7	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	4	4	52
8	5	4	3	5	4	4	3	5	5	4	3	4	49
9	2	5	5	5	5	5	2	5	2	5	4	4	49
10	4	5	5	5	4	3	2	5	5	2	2	1	43
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	45
12	5	3	3	2	3	3	5	2	3	3	2	3	37
13	5	5	4	5	5	5	2	3	5	5	5	4	53
14	1	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	23
15	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	46
16	5	5	3	5	5	5	5	2	3	4	4	4	50
17	4	2	4	4	3	4	2	4	3	1	3	3	37
18	5	4	4	5	3	5	2	5	5	4	4	4	50
19	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	46
20	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	46
21	2	1	1	1	2	2	2	3	1	2	2	2	21
22	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	45
23	2	5	4	3	5	5	5	5	5	3	4	4	50
24	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	46
25	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	49
26	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	52
27	2	2	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	32
28	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	46
29	2	1	2	1	2	4	5	1	2	2	1	2	25
30	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47

Uji Validitas Variabel X₁ (Gaya Kepemimpinan Transformasional)

		X1
1	Pearson Correlation	.766
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
2	Pearson Correlation	.686
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
3	Pearson Correlation	.823
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
4	Pearson Correlation	.741
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
5	Pearson Correlation	.710
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
6	Pearson Correlation	.782
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
7	Pearson Correlation	.220
	Sig. (2-tailed)	.243
	N	30
8	Pearson Correlation	.732
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
9	Pearson Correlation	.730
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
10	Pearson Correlation	.802
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
11	Pearson Correlation	.828
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
12	Pearson Correlation	.719
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

Hasil Validitas

No.	r hitung	p-value	Keterangan
1	0.766	0.000	Valid
2	0.686	0.000	Valid
3	0.823	0.000	Valid
4	0.741	0.000	Valid
5	0.710	0.000	Valid
6	0.782	0.000	Valid
7	0.220	0.243	Tidak Valid
8	0.732	0.000	Valid
9	0.730	0.000	Valid
10	0.802	0.000	Valid
11	0.828	0.000	Valid
12	0.719	0.000	Valid

Uji Reliabilitas Variabel X₁ (Gaya Kepemimpinan Transformasional)

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	23.53	75.982	.689	.916
2	23.10	76.162	.625	.920
3	23.33	76.230	.792	.911
4	23.30	73.528	.701	.916
5	23.53	80.326	.643	.918
6	23.67	79.678	.726	.915
8	23.60	77.628	.695	.916
9	23.23	76.461	.671	.917
10	23.33	77.678	.735	.914
11	23.17	77.109	.787	.912
12	23.20	82.234	.649	.919

Uji Validitas Variabel X₂ (Budaya Organisasi)

		X2
13	Pearson Correlation	.634
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
14	Pearson Correlation	.720
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
15	Pearson Correlation	.723
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
16	Pearson Correlation	.817
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
17	Pearson Correlation	.559
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
18	Pearson Correlation	.700
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
19	Pearson Correlation	.602
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
20	Pearson Correlation	.719
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
21	Pearson Correlation	.731
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
22	Pearson Correlation	.665
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
23	Pearson Correlation	.621
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
24	Pearson Correlation	.646
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

Hasil Validitas

No.	r hitung	p-value	Keterangan
1	0.634	0.000	Valid
2	0.720	0.000	Valid
3	0.723	0.000	Valid
4	0.817	0.000	Valid
5	0.559	0.001	Valid
6	0.700	0.000	Valid
7	0.602	0.000	Valid
8	0.719	0.000	Valid
9	0.731	0.000	Valid
10	0.665	0.000	Valid
11	0.621	0.000	Valid
12	0.646	0.000	Valid

Uji Reliabilitas Variabel X₂ (Budaya Organisasi)

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
13	25.13	52.326	.534	.880
14	24.70	51.045	.640	.873
15	24.77	54.668	.674	.873
16	24.57	52.668	.778	.867
17	25.30	55.390	.472	.882
18	24.63	54.654	.644	.874
19	24.63	52.861	.495	.882
20	24.73	54.616	.668	.873
21	24.73	50.616	.651	.872
22	24.80	52.441	.579	.876
23	24.70	53.803	.534	.879
24	24.67	52.575	.553	.878

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



ANDI ADAMAS, lahir di Maros, 16 Januari 1992 adalah anak ketiga dari lima bersaudara Penulis menyelesaikan pendidikan di SDN 01 JAKARTA TIMUR tahun 2003, SMPN 102 Jakarta tahun 2007, SMAN 88 Jakarta, dan lulus pada tahun 2010 pada tahun 2009, penulis terdaftar sebagai mahasiswa di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) dan lulus pada tahun 2016.

Penulis memiliki hobi bermain gitar dan mendengarkan musik. Selain itu, penulis hobi berolah raga khususnya futsal. Ikut aktif dalam kegiatan kemahasiswaan seperti UKM futsal fe unj (Unit Kegiatan Mahasiswa). Penulis juga aktif dalam kegiatan seminar yang diadakan dikampus. Pada tahun 2012 penulis melaksanakan PKL (Praktik Kerja Lapangan) di PT. Hutama Karya, khususnya di bagian sumber daya manusia selama tiga bulan.