

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi
pada *Human Capital Group* PT Bank Syariah Mandiri, Tbk.)**

**HAFIZ PRADANA
8215091628**



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

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2015**

**INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND
LEADERSHIP STYLE TOWARDS EMPLOYEES
PERFORMANCE (Study at Human Capital Division PT Bank
Syariah Mandiri, Tbk.)**

**HAFIZ PRADANA
8215091628**



**This Thesis is Written as Part of Bachelor Degree in Economics
Accomplishment**

**STUDY PROGRAM OF MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT
FACULTY OF ECONOMICS
STATE UNIVERSITY OF JAKARTA
2015**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Penanggung Jawab
Dekan Fakultas Ekonomi



Drs. Dedi Purwana ES, M.Bus
NIP. 196712071992031001

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1. <u>Dr. Gatot Nazir Ahmad, S.Si, M.Si</u> NIP. 19720506 200604 1 002	Ketua		27 Juli 2015
2. <u>Agung Wahyu Handaru, ST, MM</u> NIP. 19781127 200604 1 001	Sekretaris		28 Juli 2015
3. <u>Widya Parimita, SE, MPA</u> NIP. 19700605 200112 2 001	Penguji Ahli		28 Juli 2015
4. <u>Dr. I Ketut R Sudiardhita, M.Si</u> NIP. 19560207 198602 1 001	Pembimbing I		27 Juli 2015
5. <u>Agung AWS Waspodo, SE, MPP</u> NIP. 19710829 200212 1 002	Pembimbing II		28 Juli 2015

Tanggal Lulus: 28 Juli 2015

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, 29 Juli 2015

Yang membuat pernyataan



Hafiz Pradana
8215091628

ABSTRAK

Hafiz Pradana, 2015; *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan (Studi pada Human Capital Group PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.)*. Skripsi, Jakarta: Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Program Studi Manajemen, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta.

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui deskripsi tentang budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. 2) Untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. 3) Untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. 4) Untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. Analisis yang dilakukan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif dan eksplanatori. Penelitian dilakukan terhadap 63 karyawan PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi, wawancara, dan menyebarkan kuisioner, yang kemudian diolah menggunakan SPSS 16.0. Hasil dari regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($44.449 > 3.15$) dan signifikansi ($0.000 < 0.05$). Nilai R^2 sebesar 0,765 atau (76.5%). Hal ini menunjukkan bahwa 76.5% kinerja dijelaskan oleh faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sedangkan sisanya sebesar 23.5% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain.

Katakunci: budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kinerja, PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.

ABSTRACT

Hafiz Pradana, 2015; Influence of Organizational Culture and Leadership Style towards Performance (Study at Human Capital Group PT. Bank Syariah mandiri, Tbk.). Undergraduate Thesis, Jakarta: Human Resource Management Concentration, Management Study Program, Department of Management, Faculty of Economics, State University of Jakarta.

The purpose of these research are: 1) To know the description of organizational culture, leadership style, and performance at PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. 2) To empirically examine the influence of organizational culture on the employees performance at PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. 3) To empirically examine the influence of leadership style on the employees performance at PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. 4) To empirically examine the influence of organizational culture and leadership style together on the employees performance at PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. The analysis conducted in this research is descriptive and explanatory analysis. The study was conducted on 63 employees at PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., while the techniques of data collection was done by distributing questionnaires and the data being processed using SPSS 16.0. The regression shows that there is influence between organizational culture which had towards performance and there is influence between leadership style towards performance. Organizational culture and leadership style simultaneously influence job satisfaction through $F_{count} > F_{table}$ ($44.449 > 3.15$) with significance value ($0.000 < 0.05$). This research has figured out the score of organizational culture and leadership style influence on performance is 0.765 or (76.5%) through the result of R^2 value while the rest is 23.5% is influenced by the other factors.

Keywords: organizational culture, leadership style, performance, Human Capital group, PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'aalamiin, puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Allah *subhanahuwata'ala* yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul Pengaruh Lingkungan Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. Sholawat dan salam selalu tercurah kepada teladan umat manusia, Rasulullah Muhammad *shalallahu'alaihi wassalam* beserta para sahabat, istri-istri beliau serta para pengikutnya yang setia sampai akhir zaman. Skripsi ini disusun oleh peneliti dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta (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. Bapak Dr. I Ketut R. Sudiardhita, M.Si selaku Dosen Pembimbing I skripsi
2. Bapak Agung AWS. Waspodo, SE, M.PP selaku Dosen Pembimbing II skripsi
3. Bapak Dedi Purwana, SE., M.BUS selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta (UNJ).
4. Ibu Dr. Hamidah, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta (UNJ).

5. Dr. Gatot Nazir Aahmad, S.Si., MM selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta (UNJ).
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi UNJ yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah memberikan banyak ilmu selama perkuliahan.
7. Seluruh karyawan PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., khususnya Human Capital Group yang telah memberikan kesempatan serta memfasilitasi peneliti dalam melakukan penelitian
8. Keluargaku tercinta, Ibu Rahmah dan Bapak Sutrisno yang telah memberikan berbagai macam dukungan, motivasi dan doa yang tiada henti sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Teman-teman seperjuangan konsentrasi SDM dan teman-teman Jurusan Manajemen 2009, serta para junior dan senior yang telah memberi semangat, masukan dan saran mengenai penulisan skripsi.
10. Teman-teman organisasi kampus yang telah memberikan pelajaran kehidupan, sehingga peneliti mendapatkan sesuatu yang lebih dari sekadar ilmu selama berkuliah.

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

Jakarta, Juli 2015

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2.Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.5 Batasan Penelitian.....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
2.1 Kajian Pustaka.....	13
2.1.1 Kinerja.....	13
2.1.1.1 Dimensi Kinerja.....	15
2.1.2 Budaya Organisasi	17
2.1.2.1 Fungsi Budaya Organisasi.....	21
2.1.2.2 Dimensi Budaya Organisasi.....	22
2.1.4 Gaya kepemimpinan	24
2.1.3.1 Dimensi Gaya Kepemimpinan	28
2.2 <i>Review</i> Penelitian Relevan	33
2.3 Kerangka Pemikiran.....	43

2.4 Hipotesis	46
BAB III OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Objek dan Ruang Lingkup Penelitian	47
3.1.1 <i>Company Profile</i>	47
3.1.2 Tempat dan Waktu Penelitian	47
3.2 Metode Penelitian.....	47
3.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	48
3.3.1 Variabel Penelitian	48
3.3.1.1 Definisi Konseptual	48
3.3.1.2 Definisi Operasional	49
3.3.2 Skala Pengukuran.....	53
3.4 Metodologi Penentuan Populasi dan Sampel	54
3.5 Prosedur Pengumpulan Data	56
3.6 Metode Analisis	59
3.6.1 Uji Instrumen	59
3.6.1.1 Uji Validitas	59
3.6.1.2 Uji Reliabilitas	59
3.6.2 Uji Asumsi Klasik	60
3.6.2.1 Uji Linearitas	60
3.6.2.2 Uji Multikolinearitas	61
3.6.2.3 Uji Heterokedastisitas	61
3.6.3 Analisis Regresi	62
3.6.3.1 Uji t	62
3.6.3.2 Uji f	63
3.6.3.3 Uji Koefisien Determinasi	64
3.6.3.4 Analisis Regresi Linear Sederhana	65
3.6.3.5 Analisis Regresi Linear Berganda	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Deskripsi Unit Analisis	67
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	67

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur/ Usia ...	68
4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	69
4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja ..	70
4.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	71
4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan	72
4.2.1 Hasil Pengujian Instrumen	73
4.2.1.1 Hasil Uji Validitas	73
4.2.1.2 Hasil Uji Reliabilitas	76
4.2.2 Analisis Deskriptif	77
4.2.2.1 Analisis Deskriptif Budaya Organisasi	77
4.2.2.2 Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan	84
4.2.2.3 Analisis Deskriptif Kinerja	87
4.2.3 Hasil Uji Asumsi Klasik	92
4.2.3.1 Hasil Uji Normalitas	92
4.2.3.2 Hasil Uji Linearitas	93
4.2.3.3 Hasil Uji Multikolinearitas	95
4.2.3.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas	96
4.2.4 Hasil Pengujian Hipotesis	98
4.2.4.1 Hipotesis 1 (H_1): Budaya organisasi terhadap Kinerja.....	98
4.2.4.1.1 Hasil Pengujian Regresi Linear Sederhana untuk H_1 (Uji t)	98
4.2.4.1.2 Model Persamaan Regresi Linear Berganda untuk H_1	99
4.2.4.1.3 Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2)	100
4.2.4.2 Hipotesis 2 (H_2): Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.....	101
... 4.2.4.2.1 Hasil Pengujian Regresi Linear Sederhana untuk H_2 (Uji t)	101
4.2.4.2.2 Model Persamaan Regresi Linear Berganda Untuk H_2	103

4.2.4.2.3 Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2)	103
4.2.5 Hasil Uji Regresi Linear Berganda.....	104
4.2.5.1 Hasil Uji F.....	105
4.2.5.2 Model Persamaan Regresi Linear Berganda	
Untuk H_3	107
4.2.5.3 Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2)	108
4.2.6 Interpretasi Hasil Penelitian.....	109
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	113
5.2 Saran.....	114
5.2.1 Saran Praktis.....	115
5.2.2 Saran Akademis.....	118
DAFTAR PUSTAKA.....	120
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
Tabel 1.1	Laba Bersih BSM Tahun Kuartal III 2013 – 2014	4
Tabel 1.2	Penilaian Kinerja Karyawan BSM Tahun 2014 Triwulan 4	5
Tabel 1.3	Penilaian Kinerja Karyawan BSM Tahun 2015 Triwulan 1	6
Tabel 2.1	Matriks Penelitian Terdahulu	40
Tabel 3.1	Operasionalisasi Budaya Organisasi.....	50
Tabel 3.2	Operasional Variabel Gaya Kepemimpinan	51
Tabel 3.3	Operasional Variabel Kinerja	52
Tabel 3.4	Bobot Skor Menggunakan Skala Likert	53
Tabel 3.5	Jumlah Karyawan pada 4 Departemen di HCG PT. Bank Syariah Mandiri Tbk	54
Tabel 3.6	Proporsi Sampel	56
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas.....	73
Tabel 4.2	Hasil Uji Reliabilitas	76
Tabel 4.3	Hasil Analisis Deskriptif Budaya Organisasi.....	78
Tabel 4.4	Hasil Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan.....	84
Tabel 4.5	Hasil Analisis Deskriptif Kinerja.....	88
Tabel 4.6	Hasil Uji Normalitas	92
Tabel 4.7	Hasil Uji Linearitas Variabel Budaya Organisasi dengan Variabel Kinerja.....	93
Tabel 4.8	Hasil Uji Linearitas Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Variabel Kinerja.....	94
Tabel 4.9	Hasil Uji Multikolinearitas.....	95
Tabel 4.10	Hasil Uji Heteroskedastisitas	97
Tabel 4.11	Hasil Uji t Variabel Budaya Organisasi.....	99
Tabel 4.12	Hasil Analisis Determinasi Variabel Budaya Organisasi terhadap Variabel Kinerja.....	101
Tabel 4.13	Hasil Uji t Variabel Gaya Kepemimpinan.....	102

Tabel 4.14	Hasil Analisis Determinasi Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Variabel Kinerja	104
Tabel 4.15	Hasil Persamaan Regresi Linear Berganda	104
Tabel 4.16	Hasil Uji F (ANOVA) Variabel Independen Budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan terhadap Variabel Dependen Kinerja.....	106
Tabel 4.17	Hasil Analisis Determinasi antara Variabel Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.....	108
Tabel 4.18	Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis Berdasarkan Hasil Analisis Regresi Linear.....	109

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Keterkaitan Variabel	45
Gambar 4.1	<i>Pie Chart</i> Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	68
Gambar 4.2	<i>Pie Chart</i> Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	69
Gambar 4.3	<i>Pie Chart</i> Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	70
Gambar 4.4	<i>Pie Chart</i> Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	71
Gambar 4.5	<i>Pie Chart</i> Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	72

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi seperti saat ini, sebuah perusahaan dituntut untuk memberikan kontribusi yang maksimal dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk tetap bertahan. Sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti modal, metode, dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja maksimal. Salah satu aset terpenting bagi setiap perusahaan adalah sumber daya manusia atau karyawan yang dimilikinya. Oleh karena itu, faktor manusia ini menjadi keharusan bagi perusahaan untuk diperhatikan. Karena untuk membentuk sebuah kinerja perusahaan yang baik diperlukan kinerja karyawan yang baik pula.

Sebuah perusahaan dapat diasumsikan dengan sebuah organisasi yang merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan. Dalam perusahaan, semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota di perusahaan demi terwujudnya tujuan perusahaan yang sudah ditentukan dan disepakati bersama.

Krisis ekonomi dan moneter sejak 1997 yang disusul dengan krisis multi-dimensi di panggung politik nasional telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak

terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis yang luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank konvensional di Indonesia.

Dampak nyata dari hal tersebut adalah lahirnya bank-bank syariah di Indonesia, salah satunya adalah PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.. Kehadiran PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. atau yang disingkat BSM sejak tahun 1999 sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis moneter pada medio 1997-1998. Bermunculannya bank-bank syariah tersebut sejatinya merupakan alternatif lain dari masyarakat yang mulai meragukan keamanan dari bank-bank konvensional. Karakteristik sistem perbankan syariah yang beroperasi berdasarkan prinsip bagi hasil memberikan alternatif sistem perbankan yang saling menguntungkan bagi masyarakat dan bank serta menonjolkan aspek keadilan dalam bertransaksi, investasi yang beretika, mengedepankan nilai-nilai kebersamaan dan persaudaraan dalam berproduksi, dan menghindari kegiatan spekulatif dalam bertransaksi. Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia, Imam Sudarmoko mengatakan, perbankan syariah di tanah air mempunyai prospek pertumbuhan yang sangat besar. Prospek pertumbuhan yang sangat besar ini dikarenakan mayoritas masyarakat di Indonesia adalah muslim.

PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., sendiri tumbuh sebagai salah satu bank syariah terbesar dan terbaik di Indonesia. Anak perusahaan Bank Mandiri ini tumbuh sebagai bank syariah yang memiliki jaringan yang paling kuat di

Indonesia saat ini. Telah banyak ahli ekonomi dunia yang belajar dengan sistem syariah yang dikembangkan BSM sehingga membuat posisi dari bank syariah ini terus mengalami perkembangan jaringan yang cukup pesat. Hal ini tentu saja sejalan dengan visi perusahaan, yaitu menjadi bank syariah terpercaya pilihan mitra usaha.

Tujuan perusahaan tersebut mungkin tidak akan tercapai jika hanya mengandalkan faktor dari individu-individu dalam organisasi. Perlu adanya sebuah pedoman yang memandu pencapaian tujuan tersebut. Pedoman tersebut dapat berupa standar operasi, kode etik, nilai-nilai perusahaan, ideologi dan kepercayaan, dan lain-lain yang termasuk ke dalam budaya organisasi. Sebuah budaya organisasi yang baik dan cocok akan membuat individu di dalamnya merasa nyaman sehingga dapat berkontribusi secara maksimal.

Budaya organisasi yang baik dapat mewujudkan tujuan perusahaan dengan memandu operasional perusahaan secara efektif. Namun, untuk mencapai tujuan secara efisien diperlukan determinan lain, salah satunya adalah kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan bisa dikatakan sangat menentukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi kepemimpinan tersebut dapat diimplementasikan ke dalam berbagai macam gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan akan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya sehingga dapat bersama-sama bekerja sama mewujudkan tujuan perusahaan yang diinginkan. Gaya

kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi yang tercermin dari kinerjanya yang meningkat. Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembalikan kemampuan di masa lalu dan meningkatkan kemampuannya di masa depan. Kinerja karyawan yang optimal tentunya akan mendongkrak kinerja perusahaan secara optimal pula.

PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. dinilai mempunyai budaya perusahaan yang sangat baik. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani menjadi salah satu keunggulan PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik melalui *shared value* yang mereka banggakan, yaitu ETHIC (*Excellent, Teamwork, Humanity, Integrity, Costumer Satisfaction*).

PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., merupakan salah satu bank syariah dengan kinerja terbaik. Namun laba yang dihasilkan pada akhir tahun 2014 lalu sedikit mengindikasikan ada suatu penurunan kinerja yang terjadi di perusahaan ini.

Tabel 1.1

Laba Bersih BSM Tahun Kuartal III 2013 - 2014

No.	Nama Bank	Tahun 2013	Tahun 2014
1.	PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.	Rp. 474,92 miliar	Rp. 276,65 miliar

Sumber: <http://syariah.bisnis.com/read/20141103/232/270110/laba-2-bank-syariah-terbesar-terkoreksi>

Pencapaian tersebut tentu tidak dapat dilepaskan dari peran divisi-divisi dari perusahaan ini. Salah satu divisi yang paling berpengaruh adalah *Human*

Capital Group atau bagian Sumber Daya Manusia. Divisi ini bisa dikatakan sebagai motor utama penggerak perusahaan. Fungsi SDM sangat vital bagi sebuah organisasi. Divisi atau departemen ini adalah supplier fisik maupun non fisik bagi keseluruhan divisi lainnya. Disebut sebagai supplier fisik karena divisi ini adalah filter pertama dan utama dalam menjangking serta menyalurkan karyawan ke divisi-divisi lain sehingga penempatannya tepat dan sesuai kebutuhan. Disebut supplier non fisik karena divisi ini membuat aturan, sistem, dan alat pelatihan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja organisasi serta individu-individunya.

Namun, dibalik kecemerlangan prestasi tersebut terdapat juga kekurangan dari PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. Hal ini bisa dikatakan sebagai anomali yang terjadi pada tubuh BSM. Entah mengapa kinerja karyawan pada beberapa divisi, termasuk HCG mengalami penurunan. Dari data yang didapatkan peneliti, terlihat jelas beberapa divisi yang mengalami penurunan kinerja dalam beberapa periode penilaian terakhir.

Tabel 1.2

Penilaian Kinerja Karyawan BSM Tahun 2014 Triwulan 4

Nilai	CND	OPD	CSD	ACD	HCG
<60					
61-70					
71-80	70,18%	36,25%	22,92%	30,77%	27,66%
81-90	28,07%	63,75%	77,08%	69,23%	68,09%
>90	1,8%				4,26%
total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Sumber: *Human Capital Group* PT. PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., Tbk. tahun 2015

Tabel 1.3

Penilaian Kinerja Karyawan BSM Tahun 2015 Triwulan 1

Nilai	CCG	COG	CSG	ACG	HCG
<60	0,33%				
61-70			4%		
71-80	98%	32,56%	40%	13,89%	39,29%
81-90	1,30%	67,44%	56%	86,11%	60,71%
>90					
total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100%

Sumber: *Human Capital Group* PT. PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., Tbk. tahun 2015
 Keterangan nilai: 50 - 60 = HB (Hampir Baik), 60 - <70 = B- (Baik -), 70 - <80 = B (Baik), 80 - <90 = LB (Lebih Baik), >90 = SB (Sangat Baik)
 Keterangan divisi: CCG = *Culture & Customer Care Group*, COG = *Central Operation Group*, CSG = *Corporate Secretary Group*, ACG = *Accounting Group*, HCG = *Human Capital Group*

Setelah melakukan wawancara pada beberapa karyawan serta observasi langsung ke lapangan, peneliti menemukan beberapa alasan yang menyebabkan penurunan kinerja tersebut berkaitan dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dalam perusahaan. Seperti yang diketahui, BSM memiliki sebuah budaya perusahaan yang sudah cukup baik. Di dalamnya terdapat nilai-nilai yang dijunjung tinggi serta dijadikan acuan utama bagi perusahaan yang dinamakan *shared value*. *Shared value* yang dimiliki perusahaan disebut "ETHIC", dimana merupakan singkatan dari *Excellence, Teamwork, Humanity, Integrity, dan Consumer Focus*. Hanya saja, *shared value* tersebut belum sepenuhnya berimplikasi positif terhadap kinerja para karyawannya. Contohnya adalah keterlambatan laporan kinerja karyawan yang sering terjadi. Hal ini diakibatkan oleh kurang disiplinnya divisi-divisi

lain untuk menyerahkan penilaian kinerja karyawannya kepada divisi HCG. Padahal sudah disepakati dan ditentukan batas akhir penyerahan laporan tersebut. Artinya, teamwork yang menjadi poin dalam *shared value* belum dilaksanakan sepenuhnya dengan baik.

Penggunaan sistem teknologi yang masih manual dan belum terkini menyebabkan proses pekerjaan memakan waktu yang lebih lama. Lebih jauh, sistem rotasi dan mutasi yang rutin dan bahkan terlalu sering juga disinyalir menjadi penyebab turunnya kinerja tersebut. Selain itu, beberapa karyawan merasa bahwa beberapa budaya perusahaan yang terlalu islami membuat mereka harus kembali belajar dari awal dan mengorbankan ego pribadi untuk menyesuaikan diri. Keadaan ini membuat beberapa individu merasa masih belum nyaman dan butuh waktu untuk beradaptasi dengan budaya perusahaan yang ada. Sehingga dapat diasumsikan bahwa pada beberapa karyawan, budaya perusahaan masih dianggap belum sempurna pada beberapa dimensi.

Dengan demikian, jelaslah bahwa budaya yang ada pada perusahaan belum terinternalisasi secara optimal. Dimensi sebagian besar budaya organisasi, seperti nilai, ritual, dan *shared value*, lebih besar atau lebih banyak diterapkan dibandingkan sebagian dimensi lainnya, seperti teknologi dan sistem rotasi-mutasi. Padahal, kesemua dimensi tersebut harus secara bersama-sama diterapkan secara menyeluruh agar tercipta keselarasan dan kesepahaman setiap karyawan demi mewujudkan tujuan organisasi.

Budaya yang belum sempurna atau belum kuat tidak akan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja para karyawannya. Hal ini senada

dengan teori yang diungkapkan oleh Sanusi dan Sutikno yang mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat membantu kinerja karyawan dan kinerja perusahaan, yang disebabkan (1) menciptakan sesuatu yang luar biasa dalam diri karyawan, dan (2) memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi yang formal yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.¹ Terdapat beberapa penelitian yang mendukung teori ini, antara lain yang dilakukan oleh Ratni Kusumawati (2008), Rani Mariam (2009), serta Rusdan Arif (2010) yang menjelaskan pengaruh yang positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Aspek lain yang diindikasikan menjadi penyebab turunnya kinerja karyawan tersebut adalah pergantian kepemimpinan yang dilakukan hampir di setiap lini, mulai dari komisaris sampai dengan kepala divisi. Meskipun beberapa posisi hanya melakukan rotasi, namun tetap saja memengaruhi stabilitas internal divisi. Pemimpin yang baru dinilai masih belum dapat mengimbangi kecakapan memimpin dari pemimpin yang lama. Apalagi CEO sebelumnya merupakan tokoh panutan serta idola bagi sebagian besar karyawan BSM. Selain itu, gaya kepemimpinan yang digunakan pada perusahaan ini kurang mencerminkan ketegasan dalam bertindak. Artinya, diperlukan sebuah gaya kepemimpinan yang cepat, tanggap, dan tegas dalam menyelesaikan setiap masalah yang ada dalam tubuh perusahaan.

Faktor tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Katz dan Khan, Koh *et al*, Mowday *et al*, dalam Sovyia Desianty yaitu kepemimpinan yang

¹ Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno, *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan*, Prospect, Jakarta, 2009, p.12

² Sovyia Desianty, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi pada PT

efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang.²

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan kinerja mempunyai pengaruh yang positif. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan dalam perusahaan, maka kinerja karyawan pun akan semakin baik pula. Hal ini diperkuat dengan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Maryani, Armanu Thoyib, Margono Setiawan, Ubud Salim (2008); Nurjanah, SE (2008); dan Rusdan Arif (2010) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., sebagai salah satu bank syariah terbesar di Indonesia ternyata tidak lepas dari permasalahan kinerja karyawan. Bahkan, masalah kinerja ini juga terjadi di salah satu divisi terpenting dalam sebuah perusahaan, yakni *Human Capital Group*. Padahal seharusnya divisi inilah yang menjadi pembuat kebijakan, baik itu norma, aturan, SOP, dan lain-lain yang tergabung dalam suatu budaya organisasi. Selain itu, peran pemimpin yang baru juga masih harus dioptimalkan untuk mendongkrak kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi.

Faktor-faktor itulah yang membuat peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang fenomena atau masalah ini. Selain itu, terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan keterkaitan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Sehingga peneliti memutuskan untuk mencari tahu pengaruh dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan

² Sovyia Desianty, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang, Jurnal, Universitas Diponegoro, 2005, p.71

terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., Kantor Pusat, khususnya di divisi HCG.

1.2 Rumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian yang dilakukan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.?
4. Apakah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui deskripsi tentang budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.

2. Untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.
4. Untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan masalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.

Memberikan informasi dan gambaran mengenai budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Menambah referensi dan memberikan rujukan tambahan bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

4. Bagi Dunia Akademis

Menjadi bahan pembelajaran dan memperkaya ilmu pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia, antara lain mengenai budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan.

1.5 Batasan Penelitian

Dari berbagai masalah yang telah diidentifikasi di atas, ternyata banyak masalah atau penyebab yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berhubung dengan adanya keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti baik dari segi dana dan waktu, penelitian ini di batasi hanya pada: pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja.

Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material.³ Menurut Cokroaminoto, pengertian kinerja karyawan menunjuk pada “kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.”⁴ Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Tingkatannya dapat bermacam istilah. Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam: tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah.

³ Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, p.4

⁴ Cokroaminoto, “Membangun Kinerja Melalui Motivasi Kerja Karyawan”, *Jurnal Manajemen SDM* 11 dan 14, 2007, p.16

Dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau di bawah target. Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan “unjuk kerja” dari seorang karyawan.

Menurut Gomes, *performance* adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.⁵ Sedangkan Veithzal mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.⁶ Sementara itu, As’ad mengatakan bahwa kinerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerjasama antar pemimpin dengan karyawan, dan antar sesama karyawan.⁷

Siagian dalam Brahmasari dan Agus menjelaskan kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawan berdasar standard dan kriteria yang telah ditetapkan.⁸ Sedangkan Sutiadi mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan

⁵ Faustino Cardosa Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Jogjakarta 2005, p.. 135

⁶ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004, p. 309

⁷ Mohammad As’ad, *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*, Jogjakarta: Liberty, 2003, p.35

⁸ Brahmasari dan Agus, “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)”, *Jurnal*, Universitas 17 Agustus Surabaya, 2008, p.128

atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.⁹ Artinya, terdapat kriteria atau standar yang ditetapkan perusahaan dalam mengukur kinerja tersebut.

Gibson *et al.* dalam Waridin dan Masrukhin menyatakan kinerja adalah catatan terhadap hasil produksi dan pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu.¹⁰ Beberapa faktor yang berperan dalam kinerja antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerja dan lingkungan yang berada didekatnya yang meliputi individu, sumberdaya, kejelasan kerja dan umpan balik.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan catatan hasil perilaku manusia terhadap pekerjaannya dalam suatu organisasi dalam periode waktu tertentu dan memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan perusahaan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2.1.1.1 Dimensi Kinerja

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Lebih lanjut, Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan,

⁹ Sutiadi, "Motivasi Karyawan Dan Aktifitas Manajerial Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan", Malang, Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, 2003, p.6

¹⁰ Waridin dan Masrukhin, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai", *Jurnal, EKOBIS* vol.7 no.2, 2006

kemampuan dan sifat – sifat individu.¹¹ Tujuan dalam penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan menurut Veithzal pada dasarnya meliputi :

1. mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ia bekerja
 2. keputusan dalam pemberian imbalan yang sesuai
 3. Mendorong pertanggungjawaban karyawan
 4. pengembangan SDM
 5. meningkatkan motivasi kerja
 6. mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan
 7. sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja
 8. sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan seleksi¹²
- Tidak jauh berbeda, Soedjono dalam Arif menyebutkan 6 (enam)

kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni :

1. Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
2. Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.¹³

Sedangkan menurut Higgins dalam Umar (2005), variabel kinerja

ini dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: mutu pekerjaan,

¹¹ Veithzal Rivai, *op.cit*, p.314

¹² *Ibid*, p.315-316

¹³ Rusdan Arif, “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang)”, *Skripsi*, Universitas Diponegoro Semarang, 2009, p.29

kejujuran pegawai, kehadiran, sikap, kerjasama, pengetahuan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu.¹⁴ Di sini terdapat berbagai kesamaan inti pendapat dari teori-teori yang dikemukakan. Faktor-faktor esensial hampir pasti dapat ditemui dalam menentukan indikator kinerja karyawan, seperti kualitas dan kuantitas kerja, pemanfaatan waktu, dan kemampuan serta pemahaman karyawan.

Dari uraian di atas dapat diambil disintesis bahwa secara umum kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik seorang karyawan harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan mengetahui pekerjaannya secara mendalam sehingga dapat meningkatkan kinerja pribadinya yang akan membantu kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2.1.2 Budaya Organisasi

Sebuah peradaban manusia di dunia ini pasti ditandai dengan adanya suatu budaya. Budaya berasal dari bahasa sansekerta, *budhayah*, yaitu bentuk dari budi atau akal. Menurut Suwanto & Koeshartono, budaya dapat diartikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta

¹⁴ Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, p.113

pengalamannya dan menjadi pedoman tingkah lakunya.¹⁵ Budaya yang ada pada sebuah organisasi merupakan persepsi dari setiap anggotanya.

Masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Budaya organisasi dianggap penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi, yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Schein budaya ada dalam tiga tingkat, yaitu:

1. *Artifact (Artifacts)* : Hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. Artifact termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.
2. Nilai-nilai yang didukung (*Espoused Values*): Alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
3. Asumsi Dasar (*Basic Assumption*): Keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.¹⁶

Sementara itu, Wirawan mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan

¹⁵ FX Suwanto dan Koeshartono, *Budaya Organisasi; Kajian Konsep dan Implementasi*, Universitas Atmajaya, Jogjakarta, 2009, p.1

¹⁶ Edgar Schein, *Organization Culture and Leadership*, John Wiley and Sons, 2004, p.6

perilaku anggota organisasi dalam menghasilkan produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi”.¹⁷ Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang baik pula.

Sutikno mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat membantu kinerja karyawan dan kinerja perusahaan, yang disebabkan (1) menciptakan sesuatu yang luar biasa dalam diri karyawan, dan (2) memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi yang formal yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.¹⁸ Pendapat ini sekaligus menguatkan teori bahwa terdapat hubungan yang lurus antara budaya organisasi dan kinerja karyawan serta perusahaan.

Selain itu, terdapat beberapa definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya oleh Schein dalam Suwanto & Koeshartono yang mendefinisikan budaya organisasi adalah pola asumsi dasar, temuan, atau pengembangan kelompok yang bekerja cukup baik dalam mengatasi masalah, sehingga perlu diajarkan kepada anggota baru.¹⁹ Dengan kata lain, budaya organisasi bersifat diajarkan secara turun temurun kepada anggota organisasi sehingga dapat diimplementasikan untuk mencapai tujuan organisasi.

¹⁷ Wirawan, [Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian](#), Salemba Empat, Jakarta, 2007, p.3

¹⁸ Sanusi dan Sutikno, *loc.cit.*

¹⁹ FX. Suwanto dan Koeshartono, *op.cit.*, p.2

Sedangkan Robbins dan Judge mendefinisikan *organization culture* is *a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*. Dalam arti bebas, sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota, yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.²⁰ Lebih lanjut Robbins mengatakan perubahan budaya dapat dilakukan dengan : (1) menjadikan perilaku manajemen sebagai model, (2) menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, (3) menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, (4) menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, (5) mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, (6) menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, (7) mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan, dan (8) meningkatkan kerja sama kelompok.²¹

Kedelapan faktor tersebut harus diterapkan jika ingin membentuk atau merubah suatu budaya organisasi.

Budaya organisasi yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan suatu iklim internal. Budaya organisasi juga menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Dimana “budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan”.²² Semua faktor tersebut

²⁰ Robbins & Judge, *Organizational behavior*, Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall, 2007, p.511

²¹ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi* (Edisi 10), Erlangga, Jakarta, 2006, p.55

²² Wirawan, *op.cit*, p.37

merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi juga tinggi.

Berdasarkan definisi budaya organisasi yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan, budaya organisasi merupakan keseluruhan sistem dari elemen internal organisasi yang dianut oleh setiap anggota dan diwariskan kepada anggota baru serta berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi demi mencapai tujuan bersama.

2.1.2.1 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi dan pengaruh yang esensial bagi organisasi atau perusahaan. Terdapat beberapa tokoh yang mengemukakan fungsi budaya organisasi, diantaranya Suwanto dan Koeshartono yang membagi fungsi budaya organisasi menjadi lima, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu.
4. Budaya meningkatkan sistem sosial.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku para karyawan.²³

Berbeda dengan Suwanto dan Koeshartono, Kreitner dan Kinicki dalam Tika membagi fungsi budaya organisasi menjadi empat, yaitu:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

²³ FX Suwanto dan Koeshartono, *op.cit*, p.32

4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.²⁴

Pendapat mengenai fungsi budaya organisasi juga dikemukakan oleh Parsons dan Marton dalam Tika yang membagi fungsi budaya organisasi menjadi dua, yaitu memecahkan masalah-masalah pokok dalam proses *survival* suatu kelompok dan mempengaruhi adaptasi terhadap lingkungan eksternal serta proses integrasi internal.²⁵ Terdapat suatu persamaan dari pendapat-pendapat di atas bahwa fungsi utama budaya organisasi adalah memberikan identitas suatu organisasi kepada karyawannya. Inilah mengapa sebabnya budaya organisasi bersifat khas dan berbeda antar lainnya.

Dari uraian diatas, dapat disintesis secara umum bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sebuah sistem kepercayaan yang memberi arahan kepada organisasi tentang apa dan bagaimana berperilaku serta sebagai identitas yang khas dan berbeda antar organisasi.

2.1.2.2 Dimensi Budaya Organisasi

Budaya organisasi ini diukur dari beberapa indikator yang merupakan isi budaya organisasi itu sendiri menurut Wirawan (2007), diantaranya adalah: sejarah, struktur organisasi, ritual/upacara/seremoni, kebiasaan, cara berkomunikasi, nilai-nilai,

²⁴ Panbudu Tika, "Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan", Bumi Aksara, Jakarta, 2006, p.13

²⁵ *Ibid*, p.13

teknologi, pola hubungan antaranggota, dan etos kerja.²⁶ Indikator-indikator inilah yang umumnya terdapat pada suatu organisasi saat ini.

Robbins dan Judge mengemukakan tujuh dimensi budaya organisasi, yang merupakan karakteristik dan elemen yang membentuk budaya organisasi itu sendiri. Budaya organisasi tersebut kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Berikut ini merupakan tujuh dimensi budaya organisasi menurut Robbins dan Judge:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci.
3. Orientasi hasil.
4. Orientasi individu.
5. Orientasi kelompok.
6. Keagresifan.
7. Stabilitas.²⁷

Berbeda dengan pendapat Robbins dan Judge, Buchanan dan Huczyski dalam Koesmono mengemukakan lima dimensi budaya organisasi, yaitu; nilai, kepercayaan, pendapat, sikap, dan norma.²⁸ Sementara itu, Robbins dan Judge mengatakan bahwa nilai adalah suatu hal spesifik yang memiliki arti penting bagi individu maupun kelompok.²⁹ Masih menurut Robbins dan Judge, kepercayaan adalah ekspektasi positif terhadap beberapa hal yang diyakini benar.³⁰

²⁶ Wirawan, *op.ci.*, p.11

²⁷ Robbins & Judge, *loc.cit.*

²⁸ H.T. Koesmono, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur" *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, p.168

²⁹ Robbins & Judge, *op.cit.*, p.108

³⁰ *Ibid*, p.392

Dengan kata lain, nilai dan kepercayaan merupakan dua faktor esensial yang menjadi dimensi budaya organisasi.

Selain itu, dimensi budaya organisasi juga meliputi pendapat, sikap, dan norma. Pendapat adalah respon yang diberikan komunikan terhadap komunikator yang sebelumnya memberi stimulus berupa pernyataan. Teori mengenai dimensi budaya organisasi juga dikemukakan oleh Deal dan Kennedy dalam Tika yang membagi dimensi budaya organisasi menjadi lima, yaitu; lingkungan usaha, nilai, pahlawan, ritual dan jaringan budaya.³¹

Dari uraian di atas, dapat disintesis bahwa dimensi budaya organisasi berisi elemen-elemen pembentuk budaya organisasi. Elemen-elemen tersebut dapat bersumber dari dalam atau pun luar organisasi serta bersifat nyata / fisik, maupun non fisik. Namun, secara umum setiap budaya organisasi pasti memiliki nilai yang dianut sebagai pondasi dasar berdirinya organisasi.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu

³¹ Tika, *op.cit*, p.16-17

dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu. “Memimpin adalah menderita,” begitulah yang dikatakan Kasman Singodimedjo saat berkunjung ke rumah H. Agus Salim. Seorang pemimpin haruslah orang yang paling bertanggung jawab terhadap organisasi dan mampu mengemban tugas serta amanah yang diberikan demi memajukan organisasi yang dipimpinnya.

Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sarannya. Sebab itu, organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi serta menjadi teladan bagi para karyawannya.

Kepemimpinan adalah proses menggerakkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Dari definisi kepemimpinan di atas selanjutnya dijelaskan oleh Stoner, dkk. bahwa ada empat implikasi penting yang terdapat di dalam definisi ini yakni:

1. Kepemimpinan melibatkan orang lain, atau pengikut dengan kemauan mereka menerima pengarahan dari pemimpinnya, anggota kelompok mendefinisikan status pemimpin dan membuat

- proses kepemimpinan dapat berjalan tanpa keterlibatan orang yang dipimpin, semua mutu kepemimpinan tidak relevan.
2. Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, anggota kelompok tanpa kekuasaan, mereka dapat dan membentuk aktivitas kelompok dengan berbagai cara, namun kekuasaan pemimpin jauh lebih besar.
 3. Kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut dengan berbagai cara.
 4. Kepemimpinan merupakan gabungan dari tiga aspek sebelumnya dan mengakui bahwa kepemimpinan adalah sebuah nilai, artinya bahwa seorang pemimpin memiliki moralitas yang baik sehingga dapat mempertanggungjawabkan semua tindakan-tindakannya.³²

Menurut Robbins, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam kelompok atau organisasi.³³ Artinya, dalam setiap tahapan mencapai tujuan diperlukan sebuah proses memimpin / *leading*.

Sementara itu, DuBrin mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang

³² James AFR Stoner, dkk, Manajemen, PT. Prehallindo, Jakarta, 1996, p.165

³³ Stephen P. Robbins, Perilaku Organisasi, Erlangga, Jakarta, 2006, p.88

memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.³⁴ Di sini dapat dilihat bahwa syarat mutlak seorang pemimpin haruslah memiliki keahlian memengaruhi orang lain.

Dalam meningkatkan kinerja organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Katz dan Khan, Koh *et al*, Mowday *et al*, dalam Sovyia Desianty mengatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang.³⁵ Selanjutnya Gibson, *et al*. mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan.³⁶ Dengan kata lain, selain mempunyai keahlian untuk memengaruhi orang lain, pemimpin harus mampu memotivasi karyawannya.

Tidak jauh berbeda dengan pendapat di atas, definisi gaya kepemimpinan menurut Thoha adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.³⁷ Pendapat lain dari Hersey menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang

³⁴ AJ DuBrin, *Leadership* (Terjemahan), Prenada Media, Jakarta, 2005, p.3

³⁵ Sovyia Desianty, *Op.cit.*, p.3

³⁶ James L. Gibson, *et.al*. *Organizations* (Behavior, Structure, Process), McGraw Hill, 2006, p. 24

³⁷ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* Edisi 12, PT Raja, Jakarta, 2007, p.9

lain.³⁸ Sedangkan menurut Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia studi kasus PD. Dharma Jaya Jakarta mengartikan gaya kepemimpinan pada dasarnya sebagai situasi representasi filosofi, keterampilan dan sikap serta perilaku seorang pemimpin, jadi dengan demikian gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin dalam lingkungan organisasi untuk mencapai tujuan.³⁹

Menurut Veithzal Rivai, gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya.⁴⁰

Dari pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah representasi kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi serta menggerakkan bawahannya melalui komunikasi maupun perilaku sehingga terjadi perubahan yang positif dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.1 Dimensi Gaya Kepemimpinan

Veithzal Rivai menjelaskan bahwa dalam menjalankan tugas, pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang

³⁸ Hersey, Kunci Sukses Pemimpin Situasional, Delaprastra, Jakarta, 2004, p.29

³⁹ Jurnal Manajemen Usahawan, 2009, p.16

⁴⁰ Veithzal Rivai, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007, p.11

mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai.”⁴¹

Sedangkan Kartono mengemukakan gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :

1. Otokratis, pemimpin yang demikian bekerja keras, bersungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan intruksi-intruksinya harus ditaati.
2. Demokratis, pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang pelaksanaan tujuannya dan bersifat terbuka. Agar setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatan-kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. Laissezfaire, pemimpin yang bertipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, untuk menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia hanya akan menerima laporan-laporan hasilnya dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif, semua pekerjaan itu tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para

⁴¹ *Ibid.*, p.13

bawahannya, sehingga dengan demikian dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan.⁴²

Sementara itu, Fuad Mas'ud mengatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi, yaitu:

1. Otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan.
2. Pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu.
3. Berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas.
4. Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan.⁴³

Sedangkan Robins mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

⁴² Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal Itu?* Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2008, p.8

⁴³ Fuad Mas'ud, *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit, BP-UNDIP, Semarang, 2004, p.42

1. Kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menanggung risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- Imbalan kontingen, kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- Manajemen berdasar pengecualian (aktif), melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- Manajemen berdasar pengecualian (pasif), mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- Laissez-Faire, melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut.

Pemimpin transformasional juga mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional :

- Kharisma, memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- Inspirasi, mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- Stimulasi intelektual, mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- Pertimbangan individual, memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Dari beragam dimensi gaya kepemimpinan yang telah diuraikan di atas, dapat disintesis bahwa terdapat beberapa dimensi gaya kepemimpinan yang umumnya diterapkan pada sebuah organisasi, yaitu gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan transaksional, dan gaya kepemimpinan transformasional serta gaya kepemimpinan visioner.⁴⁴

2.2 *Review Penelitian Relevan*

1. **Ratna Kusumawati dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang)”. Universitas Diponegoro. Tesis, 2008.**

⁴⁴ Stephen P. Robbins, *op.cit*, p.92

Untuk menguji permasalahan tersebut, peneliti menyebarkan kuesioner pada 110 karyawan Rumah Sakit Roemani Semarang. Data yang terkumpul kemudian dianalisa menggunakan teknik analisis Model persamaan Struktural -Structural Equation Modeling (SEM). Hasil Analisis SEM telah memenuhi kriteria indeks kelayakan model (*Goodness of Fit Index Criteria*): chi square = 106.716, probability = 0.649, RMSEA = 0.000, GFI = 0.892, AGFI = 0.854, CFI = 1.000.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja, gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tak langsung melalui kepuasan kerja.

Atas dasar hasil tersebut, implikasi manajerial yang dapat disarankan adalah peningkatan kepuasan kerja dan kinerja dapat dicapai dengan menciptakan dan menjaga budaya keterlibatan dalam budaya perusahaan, menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif sejalan dengan memberikan tingkat gaji yang dirasa memuaskan bagi karyawan.

- 2. Maryani, Armanu Thoyib, Margono Setiawan, Ubud Salim dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Ritel di Sulawesi Selatan”. Sekolah**

Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Makassar dan Universitas Brawijaya. Jurnal, 2008.

Penelitian ini mengambil sample sebanyak 250 responden dari total 2.312 jumlah karyawan. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mendukung sebuah gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat di satu sisi dapat mengembangkan karyawan, serta meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja karyawan di sisi lainnya. Pengembangan karyawan yang baik pada akhirnya juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, budaya perusahaan yang tidak dapat mengembangkan karyawan dan gaya kepemimpinan yang tidak berdampak pada peningkatan kinerja karyawan tidak akan menumbuhkan kepuasan kerja.

3. Rusdan Arif dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang)”. Universitas Diponegoro. Skripsi, 2010.

Penelitian ini menggunakan metode regresi berganda. Sampel penelitian ini berjumlah 60 orang. Penentuan sampel dalam penelitian ini dengan metode sampel total atau sensus. Instrumen kuesioner digunakan sebagai pengumpul data. Pengujian validitas dan reliabilitas atas indikator-indikator dan konsep variabel tersebut menunjukkan nilai validitas dan reliabilitas yang memenuhi syarat sebagai instrumen. Analisis dengan

regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel budaya organisasi dan kepemimpinan yang dihipotesiskan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh bahwa faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, hal ini dibuktikan dengan nilai *standardized coefficient* yang terbesar. Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila budaya organisasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

4. **Rani Mariam dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening, Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)”. Universitas Diponegoro. Tesis. 2009.**

Penelitian ini dilakukan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero), responden yang digunakan sebanyak 115 karyawan, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam

meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.

5. Nurjanah, SE dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)”. Universitas Diponegoro. Tesis, 2008.

Hasil penelitian 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 organisasi 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.

6. Soedjono dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya”. Jurnal, 2005.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan metode survey dan penyebaran kuisioner sebagai alat pengumpulan data. Lokasi penelitian dilaksanakan di kantor-kantor pusat terminal Purabaya, Tambak Oso Wilangun, Joyoboyo dan Bratang. Analisis pada penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan bantuan program AMOS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi secara signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja.

7. Sri Porwani dan Zunaidah dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT Tambang Batu Bara Bukit Asam (Persero)

Tanjung Enim”. Politeknik darussalam Palembang dan Universitas Sriwijaya. Jurnal, 2011.

Data primer diambil berdasarkan 81 pertanyaan kuesioner yang disebar kepada 233 responden. Teknik pengambilan sampel adalah stratified random sampling. Statistik penghitungan yang digunakan adalah regresi linear, simple, dan multiple. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di samping itu, keduanya juga secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh lebih besar daripada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

8. **Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)”. Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya. Jurnal, 2008.**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Kepemimpinan dan budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dari hasil ini, terdapat dua kesimpulan utama yang dapat diambil berdasarkan penelitian. Pertama, motivasi kerja tidak

berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan jika tidak berhubungan dengan variabel kepuasan kerja. Kedua adalah bahwa kepemimpinan berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja.

9. Daniar Lusiani dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Sekolah Madania Parung - Bogor)”. Program Sarjana alih Jenis Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen. Institut Pertanian Bogor. Skripsi, 2012.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang diterapkan di Sekolah Madania. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Madania berpengaruh nyata dan positif terhadap kinerja pegawai (guru). Maka diperoleh kinerja pegawai (guru), baik departemen *Primary* maupun *Secondary* di Sekolah Madania dapat dijelaskan oleh kinerja efektif dan efisien (skor 3,55-4,35), kinerja otoritas dan tanggungjawab (skor 3,88-4,48), kinerja disiplin (skor 4,13-4,55) dan kinerja inisiatif (skor 4,02-4,47), sehingga penilaian kinerja tersebut berada pada nilai skor rata-rata setuju/baik atau sangat setuju/baik (skor 4,02-5,00).

Tabel 2.1
Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama Pengarang	Judul	Variabel		
	Tahun		X ₁	X ₂	Y
1	Ratna Kusumawati 2008	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan	✓	✓	✓

		(Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang)			
2	Maryani, Armanu Thoyib, Margono Setiawan, Ubud Salim 2008	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Ritel di Sulawesi Selatan	✓	✓	✓
3	Rusdan Arif 2010	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang)	✓	✓	✓
4	Rani Mariam 2009	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening, Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	✓	✓	✓
5	Nurjanah, SE 2008	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	✓	✓	✓

		(Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)			
6	Soedjono 2005	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya.	✓	-	✓
7	Sri Porwani dan Zunaidah 2011	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Tranformasional terhadap Kinerja Karyawan PT Tambang Batu Bara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim	✓	-	✓
8	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno 2008	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)	✓	✓	-
9	Daniar Lusiani 2012	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Sekolah Madania Parung - Bogor)	-	✓	✓

Sumber: Data diolah oleh peneliti.

Dari review penelitian terdahulu, terdapat beberapa perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Di antaranya adalah objek penelitian serta metode analisis data yang digunakan. Kebanyakan review penelitian terdahulu menggunakan metode SEM, sedangkan peneliti menggunakan metode SPSS.

Namun, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian yang akan dilakukan ini. Dari penelitian terdahulu yang menggunakan variabel yang sama dengan peneliti, ditemukan kesamaan hasil penelitian, yaitu budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori-teori yang mendukung variabel yang akan diteliti dalam kajian pustaka yang telah dijabarkan di atas, maka peneliti akan menjelaskan keterkaitan dari seluruh variabel penelitian. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam mengidentifikasi suatu keberhasilan sebuah perusahaan. Kinerja yang baik akan membantu dalam pencapaian suatu tujuan dalam sebuah organisasi. Tentu saja tingkat kinerja tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya, baik internal maupun eksternal. Di antara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan di mana karyawan tersebut bekerja.

Budaya organisasi sebagai salah satu faktor penentu kinerja merupakan ciri khas dari sebuah organisasi atau perusahaan, yang membedakannya dengan

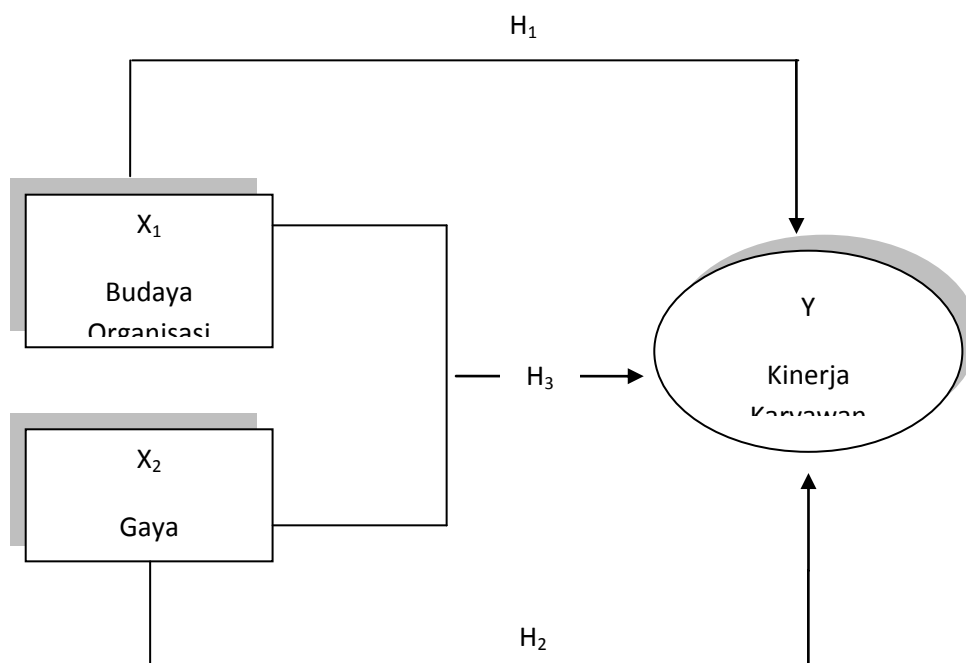
organisasi atau perusahaan lain. Budaya organisasi meliputi pemahaman penting dari kepercayaan, nilai, pendapat, sikap, dan norma yang berkembang dari waktu ke waktu, serta berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Selain budaya organisasi, faktor penentu tercapainya tujuan organisasi adalah gaya kepemimpinan yang baik. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan pada organisasi sehingga mampu mengakomodir visi dan misi yang telah ditentukan sehingga dapat dijalankan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat gaya kepemimpinan yang biasanya diterapkan dalam suatu perusahaan. Diantaranya adalah gaya kepemimpinan kharismatik, visioner, transformasional, dan transaksional.

Setidaknya terdapat tujuh penelitian terdahulu yang mengimplikasikan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Salah satu di antaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Rusdan Arif (2010). Dalam penelitiannya, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Rusdan Arif dalam penelitiannya juga menyebutkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan untuk membuktikan pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, terdapat setidaknya lima review penelitian terdahulu. Salah satu contohnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Rani Mariam (2009) yang menyebutkan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dari review penelitian terdahulu

tersebut, secara logis dan teoritis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat (dependen) adalah kinerja karyawan (Y). Kinerja karyawan sebagai variabel terikat (dependen) dipengaruhi oleh dua variabel bebas (independen). Kedua variabel bebas itu adalah budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2). Untuk lebih jelasnya, kerangka pemikiran teoritis tersebut digambarkan dalam gambar 2.2 berikut ini:



Gambar 2. 2 Keterkaitan Variabel

Sumber : Data diolah oleh peneliti dari pengembangan B.J. Avolio dan Tsuin (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004)

Keterangan:

- | | |
|--|---------------------|
| X_1 : Variabel bebas (Budaya Organisasi) | H_1 : Hipotesis 1 |
| X_2 : Variabel bebas (Gaya Kepemimpinan) | H_2 : Hipotesis 2 |
| Y : Variabel terikat (Kinerja Karyawan) | H_3 : Hipotesis 3 |
| <p>—————> : Arah hubungan variabel</p> | |

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1

H_0 : Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Tbk.

H_a : Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Tbk.

Hipotesis 2

H_0 : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Tbk.

H_a : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Tbk.

Hipotesis 3

H_0 : Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Tbk.

H_a : Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Tbk.

BAB III

OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek dan Ruang Lingkup Penelitian

3.1.1 *Company Profile*

PT Bank Syariah Mandiri, Tbk. adalah salah satu bank syariah pertama yang didirikan di Indonesia. Didirikan pada 25 Oktober 1999, PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. beralamat di Wisma Mandiri I, Jl. MH. Thamrin No. 5 Jakarta 10340 – Indonesia. PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. atau yang lebih dikenal dengan sebutan BSM memulai operasinya pada 1 November 1999 dengan modal dasar Rp. 2.500.000.000.000,- dan modal disetor Rp. 1.489.021.935.000,-. Saat ini BSM memiliki 854 kantor cabang yang tersebar di 34 provinsi di Indonesia dan diperkuat oleh 16.945 orang karyawan.

3.1.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan secara langsung pada *Human Capital Group* PT. Bank Syariah Mandiri Tbk. yang beralamat di Wisma Mandiri I, Jl. MH. Thamrin No. 5 Jakarta 10340 - Indonesia. Peneliti mengadakan penelitian pada bulan Desember 2014 - Januari 2015.

3.2 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan riset deskriptif dan riset eksplanatori. Menurut Umar, riset deskriptif yaitu penelitian yang menjelaskan atau memberi paparan pada variabel yang diteliti dan ketergantungan variabel

pada sub variabelnya.⁴⁵ Riset deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi.

Selain riset deskriptif, dilakukan juga riset eksplanatori. Masih menurut Umar, riset eksplanatori yaitu penelitian yang membuktikan adanya sebab akibat dan hubungan yang mempengaruhi atau dipengaruhi dari dua atau lebih variabel yang diteliti.⁴⁶ Penelitian eksplanatori dilakukan untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi. Hasil akhir dari penelitian ini adalah gambaran mengenai hubungan sebab akibat.

3.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian

3.3.1 Variabel Penelitian

3.3.1.1 Definisi Konseptual

a. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan catatan hasil perilaku manusia terhadap pekerjaannya dalam suatu organisasi dalam periode waktu tertentu dan memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan perusahaan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan keseluruhan sistem dari elemen internal organisasi yang dianut oleh setiap anggota dan

⁴⁵ Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Rajawali, Jakarta, 2009, p.22

⁴⁶ *Ibid*, p.33

diwariskan kepada anggota baru serta berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi demi mencapai tujuan bersama.

c. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah representasi kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi serta menggerakkan bawahannya melalui komunikasi maupun perilaku sehingga terjadi perubahan yang positif dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

3.3.1.2 Definisi Operasional

a. Kinerja Karyawan

Instrumen – instrumen dari kinerja karyawan, yaitu (1) Kualitas (Hasil pekerjaan); (2) Standar profesional (Sesuai dengan SOP); (3) Efisiensi (Melebihi target yang ditetapkan); (4) Kuantitas (Jumlah pekerjaan yang dihasilkan); (5) Kreativitas (Menghasilkan sesuatu yang baru / berinovasi); (6) Kemampuan (Menyelesaikan pekerjaan yang diberikan); dan (7) Pengetahuan (Memahami lingkup pekerjaan).

b. Budaya Organisasi

Instrumen-instrumen yang ada di dalam budaya organisasi adalah (1) Nilai (Visi misi perusahaan serta *shared value*), (2) Ritual/seremoni; (3) Teknologi; (4) Norma; (5) Struktur Organisasi; (6) Pola Hubungan Antar-anggota; (7) Cara Melakukan Sesuatu; dan (8) Etos Kerja.

c. Gaya Kepemimpinan

Sebuah gaya kepemimpinan diungkap melalui beberapa dimensi, yaitu (1) Kharismatik (Peka terhadap lingkungan serta pengertian terhadap kemampuan dan responsif terhadap kebutuhan); (2) Transaksional (Penerapan reward and punishment serta Laissez-Faire); (3) Transformasional (Menanamkan kebanggaan dan menginspirasi serta Melatih dan menasehati langsung); (4) Visioner (Kemampuan mengartikulasikan visi yang rasional dan mempunyai pandangan ke depan).

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Nomor
Budaya Organisasi Budaya organisasi merupakan keseluruhan sistem dari elemen internal organisasi yang dianut oleh setiap anggota dan diwariskan kepada anggota baru serta berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi demi mencapai tujuan bersama. (Wirawan, 2007; Robbins 2006).	1. Nilai-nilai	Visi dan misi perusahaan	Likert	1,2
		<i>Shared value</i>		3,4,5
	2. Ritual/seremoni	Kegiatan rutin	Likert	6,7,8
		Kegiatan khusus		9,10
	3. Teknologi	Penerapan teknologi dalam pekerjaan	Likert	11,12, 13

4. Norma	Kepatuhan terhadap peraturan.	Likert	14,15, 16
5. Struktur organisasi	Peluang karir	Likert	17,18
	Mutasi-rotasi		19,20, 21
6. Pola hubungan antar-anggota	Fleksibilitas komunikasi	Likert	22,23
7. Cara melakukan sesuatu	SOP	Likert	24,25
8. Etos kerja	Kesungguhan dan semangat	Likert	26,27
	Ikhlas		28

Sumber: Diolah oleh peneliti.

Tabel 3.2
Operasionalisasi Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Nomor
Gaya Kepemimpinan Gaya kepemimpinan adalah representasi kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi serta menggerakkan bawahannya melalui komunikasi maupun perilaku sehingga terjadi perubahan yang positif dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (Robbins, 2006; Hersey 2004).	1. Kharismatik	Peka terhadap lingkungan	Likert	29,30
		Pengertian terhadap kemampuan dan responsif terhadap kebutuhan		31,32
	2. Transaksional	Penerapan <i>reward and punishment</i>	Likert	33,34
		<i>Laissez-Faire</i>		35,36

	3. Transformasional	Menanamkan kebanggaan dan menginspirasi	Likert	37,38
		Melatih dan menasehati langsung		39,40
	4. Visioner	Kemampuan mengartikulasikan visi yang rasional	Likert	41,42
		Mempunyai pandangan ke depan		43,44

Sumber: Diolah oleh peneliti

Tabel 3.3
Operasionalisasi Variabel Kinerja

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Nomor
Kinerja Kinerja merupakan catatan hasil perilaku manusia terhadap pekerjaannya dalam suatu organisasi dalam periode waktu tertentu dan memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan perusahaan untuk mencapai hasil yang diinginkan. (Cokroaminoto, 2007; H. Hadari Nawawi, 2005).	1. Kualitas	Hasil pekerjaan	Likert	45,46
	2. Standar profesional	Sesuai SOP	Likert	47,48
	3. Efisiensi	Melebihi target	Likert	49,50

	4. Kuantitas	Jumlah yang dihasilkan	Likert	51
	5. Kreativitas	Menghasilkan sesuatu yang baru	Likert	52,53
	6. Kemampuan	Menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	Likert	54,55
	7. Pengetahuan	Memahami lingkup pekerjaan	Likert	56,57

Sumber: Diolah oleh peneliti.

3.3.2 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert. Ketika menggunakan skala likert, skor dari jawaban yang ditunjukkan responden dijumlahkan dan jumlah ini merupakan total skor, yang kemudian ditafsirkan sebagai respon dari responden.

Tabel 3.4

Bobot Skor Menggunakan Skala Likert

Pilihan Jawaban	Bobot Skor Positif	Bobot Skor Negatif
Sangat Setuju	5	1
Setuju	4	2
Kurang Setuju	3	3
Tidak Setuju	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	5

Sumber: Diolah oleh peneliti

3.4 Metode Penentuan Populasi atau Sampel

Menurut Suharyadi, populasi merupakan kumpulan dari seluruh elemen sejenis atau kumpulan dari kemungkinan orang-orang, benda-benda, dan ukuran lain yang menjadi objek perhatian atau kumpulan seluruh objek yang menjadi perhatian.⁴⁷ Populasi pada penelitian ini adalah karyawan pada divisi *Human Capital Group* (HCG) yang terdiri dari enam departemen; *Organization & People Developement*, *Performance & Rewards Management*, *Talent Management*, *Business Partner*, *Recruitment & Placement*, dan *Operation & Services*. Ditambah sekretaris divisi, wakil ketua divisi, dan ketua divisi, total jumlah karyawan yang menjadi populasi dalam penelitian ini sebesar 73 orang.

Masih menurut Suharyadi, sampel adalah suatu bagian dari populasi tertentu yang menjadi perhatian.⁴⁸ Sedangkan menurut Sugiyono sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.⁴⁹ Perincian jumlah karyawan pada empat departemen tersebut dapat dilihat pada tabel 3.5.

Tabel 3.5
Jumlah Karyawan pada 4 Departemen di HCG PT. Bank Syariah Mandiri Tbk.

Departemen	Jumlah
Organization & People Developement	12
Performance & Rewards	12

⁴⁷ Suharyadi dan Purwanto SK, *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern* (Buku 1), Salemba Empat, Jakarta, 2009, p13

⁴⁸ *Ibid*, p.14

⁴⁹ Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung, 2008, p.15

Management	
Talent Management	12
Business Partner	10
Recruitment & Placement	12
Operation & Services	12
Jumlah	70

Sumber: *Human Capital Group* Bank Syariah Mandiri tahun 2015

Dalam rangka menentukan besarnya sampel, peneliti menggunakan rumus slovin dalam Umar sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = 5% kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi⁵⁰

Maka besarnya sampel adalah:

$$\begin{aligned} n &= \frac{70}{1 + 70(0.05)^2} \\ &= 59.57 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus slovin tersebut, maka ukuran besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 59.57 yang dibulatkan menjadi 60 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportional random sampling*, Menurut Suharsimi Arikunto, yaitu dengan mengambil sampel pada setiap wilayah ditentukan

⁵⁰ Husein Umar, *op.cit*, p.40

seimbang atau sebanding dengan banyaknya obyek dalam masing-masing wilayah, yang dilakukan secara acak.⁵¹

Metode ini relatif sederhana karena hanya memerlukan satu tahap prosedur pemilihan sampel. Setiap elemen populasi secara independen mempunyai probabilitas untuk dipilih satu kali (tanpa pengembalian). Oleh karena itu, untuk dapat menggunakan metode ini diperlukan kerangka sampel yang jelas yang memuat semua elemen populasi. Metode *proportional random sampling* dengan proporsi sampel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.6 dibawah ini:

Tabel 3.6
Proporsi Sampel

Departemen	Populasi	Persentase	Jumlah Sampel
Organization & People Developement	12	0.17	10
Performance & Rewards Management	12	0.17	11
Talent Management	12	0.17	10
Business Partner	10	0.14	9
Recruitment & Placement	12	0.17	10
Operation & Services	12	0.17	10
Jumlah	70	1	60

Sumber: Data diolah oleh peneliti

⁵¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta, 2006, p.26

3.5. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Memurut Sekaran, data primer merujuk pada informasi yang diperoleh langsung oleh peneliti terhadap variabel yang diinginkan untuk tujuan penelitian.⁵²

Data primer dapat diperoleh dengan cara sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara adalah metode yang digunakan untuk memperoleh data secara langsung dan mendalam. Wawancara dapat berupa wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Jika menggunakan wawancara terstruktur, peneliti terlebih dahulu menyiapkan pertanyaan yang akan ditanyakan kepada responden, sedangkan dalam wawancara tidak terstruktur, peneliti secara spontanitas menanyakan pertanyaan kepada responden.

2. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuisisioner yang

⁵² Uma Sekaran, *Research Methods for Business*, 4th edition, John Wiley & Sons, 2003, p.219

digunakan dalam penelitian ini menggunakan pernyataan tertutup.

3. Observasi

Observasi yang dilakukan oleh peneliti adalah observasi langsung. Observasi langsung adalah observasi yang terjadi ketika pengobservasi hadir secara fisik dan memonitor apa yang terjadi secara personal. Observasi ini dilakukan dengan melakukan pengamatan terhadap objek penelitian, maupun tempat penelitian, tanpa mengajukan suatu pertanyaan. Berbagai hasil pengamatan dapat dicatat untuk dijadikan data dalam penelitian.

b. Data Sekunder

Sekaran mengatakan bahwa data sekunder merupakan informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada.⁵³ Data sekunder yang digunakan oleh peneliti didapat dari hasil penelitian kepustakaan (*library research*). Penelitian kepustakaan adalah cara memperoleh data dengan mengumpulkan data-data dari berbagai sumber buku, jurnal, artikel, karya ilmiah, skripsi, dan tesis yang berhubungan dengan materi penelitian. Selain itu peneliti juga mendapatkan data-data terkait dengan kinerja serta perusahaan dari *Human Capital Group PT Bank Syariah Mandiri Tbk.*

⁵³ *Ibid*, p.219

3.6 Metode Analisis

3.6.1 Uji Instrumen

3.6.1.1 Uji Validitas

Menurut Umar, uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan atau pernyataan pada kuisisioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan.⁵⁴ Sedangkan menurut Priyatno, uji validitas sering digunakan untuk mengukur ketepatan suatu *item* dalam kuisisioner, apakah *item* pada kuisisioner tersebut sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur.⁵⁵ Dalam rangka mengetahui uji validitas, dapat digunakan korelasi *bivariate pearson* atau *product moment*.⁵⁶ Kriteria pengujian validitas yaitu:

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

3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Menurut Umar, uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen, dalam hal ini kuisisioner, dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama.⁵⁷ Sedangkan uji reliabilitas untuk alternatif jawaban lebih dari dua menggunakan

⁵⁴ Husein Umar, *op. cit*, p52

⁵⁵ Duwi Priyatno, *Paham Analisa Statistik Data Dengan SPSS*, Cetakan Pertama, Media Kom, Jogjakarta, 2010, p. 90

⁵⁶ Husein Umar, *op. cit*, p130

⁵⁷ *Ibid*, p.54

uji *cronbach's alpha*, yang nilainya akan dibandingkan dengan nilai koefisien reliabilitas minimal yang dapat diterima.⁵⁸ Reliabilitas kurang dari 0.6 adalah kurang baik, sedangkan 0.7 dapat diterima, dan lebih dari 0.8 adalah baik. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai *cronbach's alpha* > 0.6 , maka instrumen penelitian reliabel.
2. Jika nilai *cronbach's alpha* < 0.6 , maka instrumen penelitian tidak reliabel.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

3.6.2.1 Uji Normalitas

Menurut Umar, uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini keduanya berdistribusi normal, mendekati normal, atau tidak.⁵⁹ Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *kolmogorov-smirnov* dan dikatakan normal jika nilai residual yang terdistribusi secara normal memiliki probabilitas signifikansi $> 0,05$.

3.6.2.2 Uji Linearitas

Menurut Priyatno, uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak

⁵⁸ *Ibid*, p.56

⁵⁹ *Ibid*, p.77

secara signifikan.⁶⁰ 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 0.05 (Priyatno, 2010: 73).

3.6.2.3 Uji Multikolinearitas

Menurut Umar (2008: 80), “uji multikolinearitas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi yang diajukan telah ditemukan korelasi kuat antar variabel bebas (independen)”. 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 multikolinieritas (Umar, 2008: 81).

3.6.2.4 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Umar, uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain.⁶¹ Lebih lanjut, Priyatno menyebutkan prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya masalah

⁶⁰ Duwi Priyatno, *op. cit*, p73

⁶¹ Husein Umar, *op. cit*, p82

heteroskedastisitas.⁶² Jika signifikansi kurang dari 0.05, maka terjadi masalah heteroskedastisitas. Ada beberapa metode pengujian yang biasa digunakan, diantaranya metode uji spearman's rho, uji glejser, uji park, dan metode pola grafik regresi.

3.6.3 Analisis Regresi

3.6.3.1 Uji t

Menurut Priyatno, uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.⁶³ Pada penelitian ini, uji t dilakukan untuk menguji pengaruh budaya organisasi (X₁) dan lingkungan kerja (X₂) terhadap kepuasan kerja (Y).

Nilai t_{hitung} dicari dengan rumus :

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Keterangan:

b_i : Koefisien regresi variabel i

S_{b_i} : Standar error variabel i

Hipotesis 1:

H₀: Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

H_a: Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

⁶² Duwi Priyatno, *op. cit*, p.84

⁶³ *Ibid*, p.68

Hipotesis 2:

H₀: Gaya kepemimpinan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

H_a: Gaya kepemimpinan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Kriteria

1. H₀ diterima jika $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$ atau nilai signifikansi lebih besar dari 0.05.
2. H₀ ditolak jika $-t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, serta nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05.

3.6.3.2 Uji F (Regresi Simultan)

Menurut Priyatno, uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.⁶⁴ Pada penelitian ini, uji F dilakukan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi (X₁) dan gaya kepemimpinan (X₂) secara bersamaan terhadap kinerja (Y).

Nilai F_{hitung} dicari dengan rumus :

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

Keterangan:

R² : Koefisien determinasi

n : Jumlah data atau kasus

⁶⁴ *Ibid*, p.67

k : Jumlah variabel

Hipotesis 3:

H₀: Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

H_a: Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan kerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Kriteria:

1. H₀ diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau nilai signifikansi lebih besar dari 0.05.
2. H₀ ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05.

3.6.3.3 Uji Koefisien Determinasi (R²)

Menurut Priyatno, analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh sumbangan variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat.⁶⁵ Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen.

Nilai koefisien determinasi dicari dengan rumus:

$$R^2 = \frac{(ry_{x_1})^2 + (ry_{x_2})^2 - 2(ry_{x_1})(ry_{x_2})(rx_1x_2)}{1-(rx_1x_2)^2}$$

Keterangan:

⁶⁵ *Ibid*, p.66

R^2 = Koefisien determinasi

ry_{x_1} = Korelasi sederhana antara X_1 dengan Y

ry_{x_2} = Korelasi sederhana antara X_2 dengan Y

rx_1x_2 = Korelasi sederhana antara X_1 dengan X

Kriteria

1. Nilai R^2 yang mendekati nol, berarti variabel-variabel bebas secara keseluruhan tidak dapat menjelaskan variabel terikat.
2. Nilai R^2 yang mendekati satu, berarti variabel-variabel bebas secara keseluruhan dapat menjelaskan variabel terikat dan semakin baik hasil untuk model regresi tersebut.

3.6.3.4 Analisis Regresi Linear Sederhana

Menurut Priyatno, analisis regresi linear sederhana adalah hubungan secara linear antara satu variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (terikat).⁶⁶ Analisis ini bertujuan untuk memprediksikan nilai dari variabel dependen apabila nilai dari variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan dan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, apakah positif atau negatif.

Model matematis persamaan regresi linear sederhana dari penelitian ini adalah:

$$Y' = a + bX$$

Keterangan:

⁶⁶ *Ibid*, p.55

Y' : Variabel terikat

X : Variabel bebas

a : Konstanta

b : Koefisien regresi

3.6.3.5 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Priyatno, analisis regresi linear berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen dengan variabel dependen.⁶⁷ Analisis ini untuk memprediksikan nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan dan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif.

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

⁶⁷ *Ibid*, p.61

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

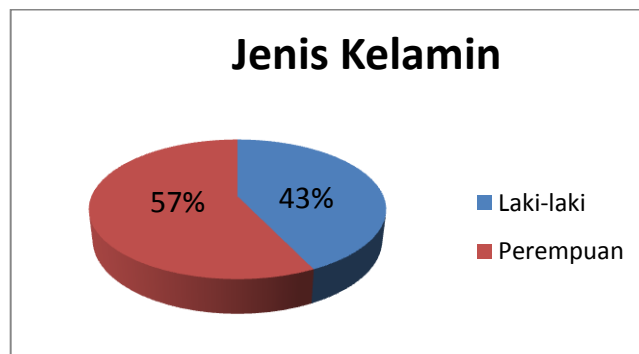
4.1 Deskripsi Unit Analisis

Obyek dalam penelitian ini adalah karyawan pada *Human Capital Group* PT. Bank Syariah Mandiri Tbk. yang berjumlah 63 orang. Dalam pembahasan ini akan dideskripsikan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada *Human Capital Group* PT. Bank Syariah Mandiri Tbk.

Dalam rangka mendapatkan gambaran mengenai responden yang menjadi objek dalam penelitian ini, peneliti mengklasifikasikan responden berdasarkan pendidikan, jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan jabatan. Adapun data mengenai profil responden disajikan dalam bentuk *pie chart*.

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:



Gambar 4.1

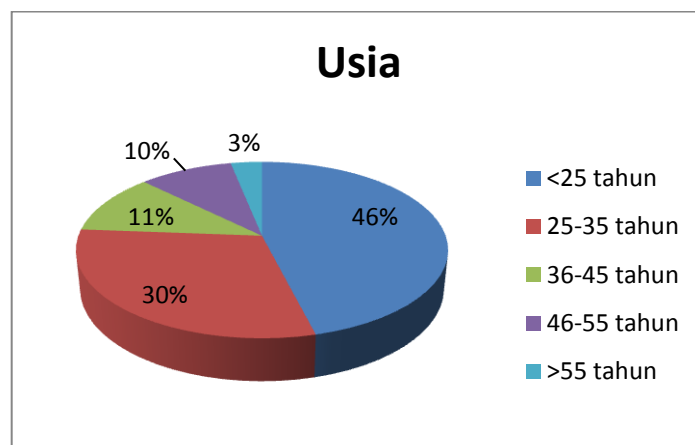
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

Berdasarkan Gambar 4.1 dapat diketahui responden terbanyak adalah jenis kelamin perempuan yaitu 36 orang (57%) dibanding dengan laki laki yang hanya 27 orang (43%). Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin perempuan sebagai proporsi yang lebih besar dibanding karyawan laki- laki yang bekerja pada *Human Capital Group* PT.Bank Syariah Mandiri Tbk.

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur/ Usia

Umur/usia bisa menentukan pengalaman dari seorang karyawan. Umur dalam keterkaitannya juga sebagai gambaran akan pengalaman dan tanggung jawab individu. Perbedaan umur juga membedakan persepsi seorang karyawan terhadap sesuatu seperti gagasan, perilaku, cara bekerja dan cara berfikir. Umur/usia responden pada penelitian ini dikelompokkan menjadi lima bagian oleh peneliti. Berikut ini merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai kriteria responden berdasarkan Umur/usia, yang dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut:



Gambar 4.2

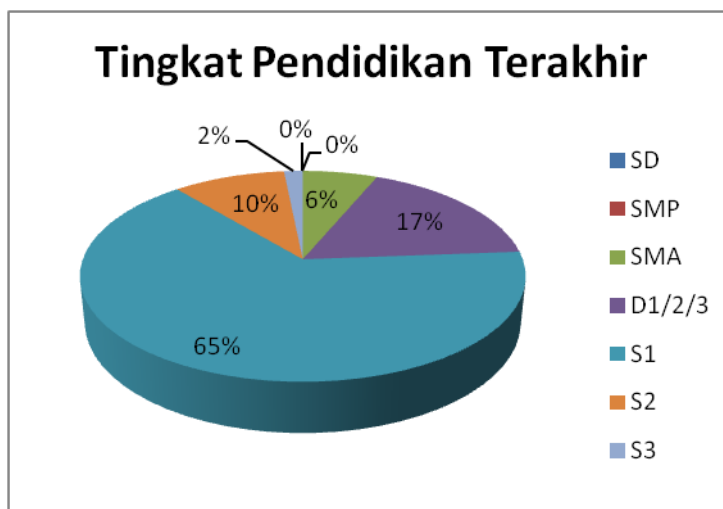
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur/Usia

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

Hasil penelitian terhadap umur/usia responden menunjukkan bahwa, terdapat sebanyak 29 orang (46%) yang berusia kurang dari 25 tahun, sebanyak 19 orang (30%) yang berusia 25-35 tahun, sebanyak 7 orang (11%) pada usia 36-45 tahun, sebanyak 6 orang (10%) berusia 46-55 tahun, dan 2 orang (3%) berusia di atas 55 tahun.

4.1.3 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. Tingkat pendidikan seorang karyawan berhubungan dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki seseorang. Data yang diperoleh peneliti mengenai kriteria responden berdasarkan pendidikan, dapat dilihat pada Gambar 4.3 berikut:



Gambar 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

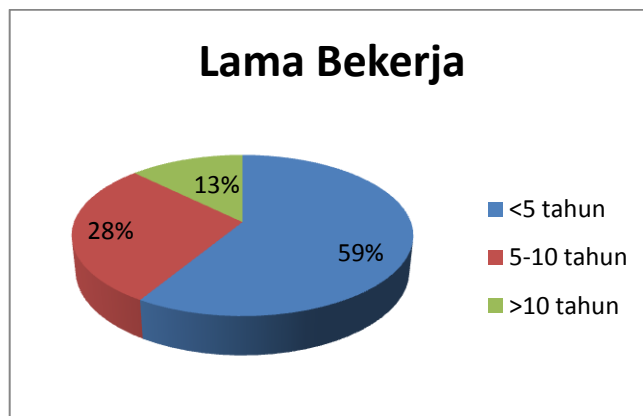
Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

Pada *pie chart* diatas terlihat kelompok berdasarkan pendidikan paling banyak adalah perawat pada kelompok pendidikan S1 sebanyak 41 orang (65%), kemudian D1/2/3 sebanyak 11 orang (17%), S2 sebanyak 6 orang (10%), SMA sebanyak 4 orang (6%), dan S3 1 orang (2%). Sementara itu, tidak ditemukan adanya karyawan dengan tingkat pendidikan terakhir SD dan SMP.

4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

PT. Bank Syariah Mandiri yang baru berdiri tahun 1999 silam kini terus berkembang menjadi salah satu bank syariah terbesar di Indonesia. Oleh sebab itu, sebagai perusahaan yang terus dan sedang berkembang, mereka selalu membutuhkan sumber daya insani yang siap ditempatkan baik di cabang ataupun di unit usaha baru. Data yang diperoleh peneliti mengenai

kriteria responden berdasarkan masa kerja, yang dapat dilihat pada Gambar 4.4 berikut:



Gambar 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja / Lama Bekerja

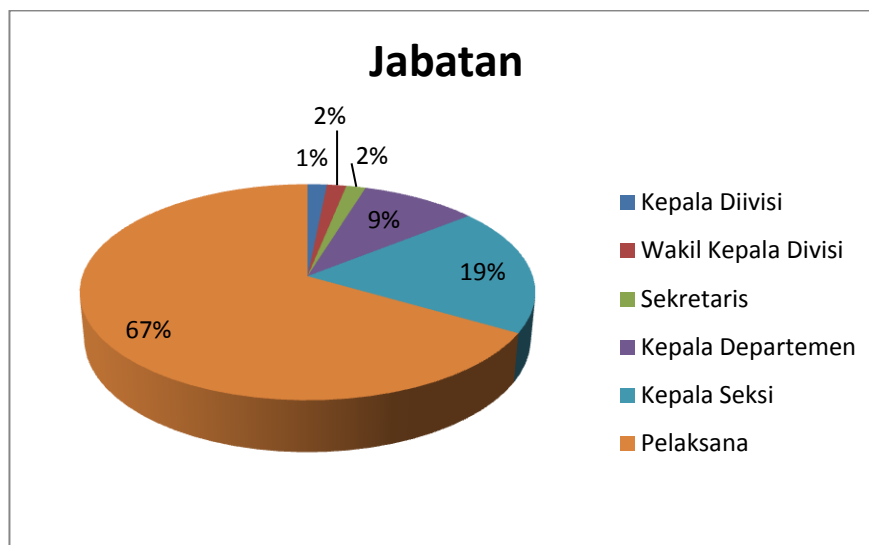
Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

Berdasarkan data responden yang diperoleh, kebanyakan karyawan *Human Capital Group* PT Bank Syariah Mandiri Tbk. Adalah pegawai baru yang masih *fresh*. Sebanyak 37 orang (59%) telah bekerja kurang dari 5 tahun, 18 orang (28%) telah bekerja selama 5-10 tahun, dan 8 orang telah bekerja selama lebih dari 10 tahun.

4.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan seseorang dalam perusahaan menentukan tanggung jawab serta pengaruhnya dalam perusahaan tersebut. Semakin tinggi jabatan, maka semakin besar tanggung jawab serta pengaruhnya dalam perusahaan. Jabatan juga dapat digunakan untuk menentukan besarnya gaji yang diberikan serta mengindikasikan pengalamannya dalam bekerja. Jabatan yang semakin tinggi akan diisi oleh semakin sedikit orang. Berikut ini

merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai kriteria responden berdasarkan jumlah anak, yang dapat dilihat pada Gambar 4.5:



Gambar 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2015

Berdasarkan Gambar 4.5, dapat dilihat karyawan yang berada dalam jabatan atau posisi pelaksana memegang porsi terbesar, yaitu 42 orang (67%), kemudian disusul kepala seksi sebanyak 12 orang (19%), dan kepala departemen 6 orang (9%). Ada pun untuk jabatan sekretaris, wakil kepala divisi, dan kepala divisi masing-masing diisi oleh satu orang (1 – 2%).

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Peneliti menggunakan aplikasi SPSS 16 untuk menguji model dan hubungan-hubungan yang dikembangkan pada bab sebelumnya yang telah dijelaskan.

4.2.1 Hasil Pengujian Instrumen

4.2.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan atau pernyataan pada kuisioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan. Uji validitas menggunakan 30 responden sebagai sampel uji coba. Perhitungan uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *bivariate pearson (product moment)* yang diolah dengan menggunakan *software Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 16.0. 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 57 pernyataan dalam kuesioner dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1

Hasil Uji Validitas

Item	r_{tabel}	r_{hitung}	Keterangan
Budaya Organisasi (X₁)			
1	0,361	0,802	Valid
2	0,361	0,253	Tidak Valid
3	0,361	0,839	Valid
4	0,361	0,757	Valid
5	0,361	0,756	Valid

6	0,361	0,039	Tidak Valid
7	0,361	0,745	Valid
8	0,361	0,797	Valid
9	0,361	0,205	Tidak Valid
10	0,361	0,636	Valid
11	0,361	0,387	Valid
12	0,361	0,177	Tidak Valid
13	0,361	0,742	Valid
14	0,361	0,797	Valid
15	0,361	-0,090	Tidak Valid
16	0,361	0,715	Valid
17	0,361	0,709	Valid
18	0,361	0,164	Tidak Valid
19	0,361	0,145	Tidak Valid
20	0,361	0,651	Valid
21	0,361	0,729	Valid
22	0,361	0,761	Valid
23	0,361	0,074	Tidak Valid
24	0,361	-0,014	Tidak Valid
25	0,361	0,823	Valid
26	0,361	0,184	Tidak Valid
27	0,361	0,328	Tidak Valid
28	0,361	0,798	Valid
Gaya Kepemimpinan (X₂)			
29	0,361	0,835	Valid
30	0,361	0,671	Valid
31	0,361	0,792	Valid
32	0,361	0,781	Valid
33	0,361	-0,683	Tidak Valid
34	0,361	0,766	Valid
35	0,361	-0,810	Tidak Valid

36	0,361	0,840	Valid
37	0,361	0,792	Valid
38	0,361	0,780	Valid
39	0,361	0,770	Valid
40	0,361	0,643	Valid
41	0,361	0,725	Valid
42	0,361	0,737	Valid
43	0,361	0,808	Valid
44	0,361	0,742	Valid
Kinerja Karyawan (Y)			
45	0.361	0,809	Valid
46	0.361	0,680	Valid
47	0.361	0,876	Valid
48	0.361	0,752	Valid
49	0.361	0,824	Valid
50	0.361	0,781	Valid
51	0.361	0,755	Valid
52	0.361	0,642	Valid
53	0.361	0,647	Valid
54	0.361	0,779	Valid
55	0.361	0,649	Valid
56	0.361	0,869	Valid
57	0.361	0,818	Valid

Sumber : Perhitungan SPSS 16, 2015

Berdasarkan Tabel 4.1 uji validitas yang dilakukan pada variabel budaya organisasi, terdapat 9 butir pernyataan di mana, $r_{hitung} < r_{table}$ (0.361) maka dinyatakan tidak valid. Selain itu, juga terdapat 2 butir pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan yang dinyatakan tidak

valid. Butir yang dinyatakan tidak valid langsung dieliminasi, sedangkan pada variabel kinerja dapat dilihat bahwa seluruh butir pernyataan dalam variabel tersebut valid karena memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$. Akan tetapi, butir-butir pernyataan yang tereliminasi tersebut tidak secara langsung mengeliminasi dimensi-dimensi yang diujikan.

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 variabel. 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
Budaya Organisasi	0,917	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0.880	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,949	Reliabel

Sumber : Perhitungan SPSS 16, 2015

Pada Table 4.2 hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel dengan menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*, terlihat nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$ untuk variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja secara berurutan sebesar 0.917, 0.880, dan 0.949. Jadi, instrumen

dari ketiga 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 yaitu variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja 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 kuisisioner yang disebarakan kepada 63 karyawan *Human Capital Group* PT Bank Syariah Mandiri Tbk. yang merupakan jumlah sampel dalam penelitian ini.

Jumlah pernyataan untuk variabel budaya organisasi sebanyak 19 butir pernyataan dari butir pernyataan nomor 1 - 19, variabel gaya kepemimpinan sebanyak 14 butir pernyataan dari nomor 20 - 33 dan variabel kinerja sebanyak 13 butir pernyataan dari nomor 34 - 46 dengan skor penilaian 1 untuk sangat tidak setuju, 2 untuk tidak setuju, 3 untuk kurang setuju, 4 untuk setuju, dan 5 untuk sangat setuju.

4.2.2.1 Analisis Deskriptif Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi diukur melalui butir pernyataan dari nomor 1 - 19. Pada variabel ini terdapat 8 dimensi, yaitu nilai, ritual / seremoni, teknologi, norma, struktur organisasi, pola hubungan antar anggota, cara melakukan sesuatu, dan etos kerja. Dimensi nilai mengisi butir pernyataan nomor 1 - 4, dimensi ritual / seremoni mengisi

pernyataan 5 – 7, dimensi teknologi mengisi pernyataan 8 – 9, dimensi norma mengisi pernyataan 10 – 12, dimensi struktur organisasi mengisi pernyataan 13 – 15, dimensi pola hubungan antar anggota mengisi pernyataan 16, dimensi cara melakukan sesuatu mengisi pernyataan 17 - 18, dan dimensi etos kerja mengisi pernyataan 19.

Persentase skor yang diperoleh untuk masing-masing jawaban responden tentang variabel budaya organisasi dapat dilihat pada tabel 4.3..

Tabel 4.3
Hasil Analisis Deskriptif Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Dimensi Nilai – Nilai											
1	Saya mengetahui visi dan misi perusahaan dengan baik	0	0%	2	3%	9	14%	23	37%	29	46%
2	Saya merasakan implikasi nyata dari shared value perusahaansesuai dengan harapan.	0	0%	4	6%	12	19%	19	37%	28	44%
3	Shared value perusahaan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik	0	0%	5	8%	14	22%	19	30%	25	40%
4	Shared value perusahaan memberikan pengaruh yang positif dan cepat pada karyawan.	0	0%	7	11%	11	17%	21	33%	24	38%
Jumlah rata-rata		0	0%	4,5	7%	11,5	18%	20,5	34%	26,5	42%
Dimensi Ritual / Seremoni											
5	Saya merasa bosan dengan kegiatan rutin yang dilakukan perusahaan	6	10%	14	22%	17	27%	16	25%	10	16%
6	Kegiatan-kegiatan yang dilakukan	2	3%	8	13%	17	27%	13	21%	23	37%

	perusahaan menarik untuk diikuti										
7	Perusahaan sering melakukan kegiatan-kegiatan khusus atau perayaan	0	0%	6	10%	12	19%	22	35%	23	37%
Jumlah rata-rata		2,67	4%	9,33	15%	15,33	24%	17	27%	18,67	30%
Dimensi Teknologi											
8	Saya menggunakan teknologi dan sistem terbaru dalam menyelesaikan pekerjaan	10	16%	16	25%	19	30%	13	21%	5	8%
9	Teknologi dan sistem di perusahaan mudah untuk digunakan dan membantu terselesaikannya pekerjaan lebih cepat	2	3%	8	13%	10	16%	20	32%	23	37%
Jumlah rata-rata		6	10%	12	19%	14,5	23%	16,5	27%	14	23%
Dimensi Norma											
10	Saya selalu memperhatikan etika dalam bekerja	0	0%	5	8%	11	17%	22	35%	25	40%
11	Saya memahami peraturan perusahaan dan konsekuensinya	0	0%	0	0%	9	14%	28	44%	26	41%
12	Saya mematuhi peraturan yang dibuat perusahaan tanpa paksaan	3	5%	9	14%	14	22%	15	24%	22	35%
Jumlah rata-rata		1,00	2%	4,67	7%	11,33	18%	21,67	34%	24,33	39%
Dimensi Struktur Organisasi											
13	Perusahaan ini memberikan peluang karir yang besar untuk saya	8	13%	13	21%	15	24%	18	29%	9	8
14	Perusahaan ini memberikan peluang karir yang besar untuk saya	3	5%	9	14%	16	25%	19	30%	16	3
15	Rotasi dan mutasi karyawan ditentukan secara bijak oleh	1	2%	4	6%	15	24%	18	29%	25	1

	perusahaan										
	Jumlah rata-rata	4	7%	8,67	14%	15,33	24%	18,33	29%	16,67	26%
Dimensi Hubungan Antar anggota											
16	Saya mudah melakukan komunikasi secara vertikal dan horizontal dengan rekan kerja	0	0%	1	2%	15	24%	20	32%	27	43%
	Jumlah rata-rata	0	0%	1	2%	15	24%	20	32%	27	43%
Dimensi Cara Melakukan Sesuatu											
17	SOP perusahaan dapat dengan mudah dipahami sehingga membantu pekerjaan saya	1	2%	4	6%	12	19%	21	33%	25	40%
18	Saya melakukan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan SOP	0	0%	8	13%	12	19%	22	35%	21	33%
	Jumlah rata-rata	0,5	1%	6	10%	12	19%	21,5	34%	23	37%
Dimensi Etos Kerja											
19	Saya melakukan pekerjaan tanpa paksaan demi mencapai target dan posisi pribadi yang diinginkan	0	0%	9	14%	11	17%	20	32%	23	37%
	Jumlah rata-rata	0	0%	9	14%	11	17%	20	32%	23	37%
	Total Variabel Budaya organisasi (%)	1,77	3%	6,90	11%	13,25	21%	19,44	31%	21,65	35%

Sumber: Data diolah peneliti menggunakan Ms.Excel 2007

Dari Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa persentasi jawaban untuk dimensi nilai – nilai didominasi jawaban sangat setuju, yaitu dengan persentase 42%, kemudian diikuti dengan responden yang memberikan jawaban setuju sebesar 34%, kurang setuju sebesar 18%, dan tidak setuju sebesar 7%. Sementara itu tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan dalam dimensi nilai – nilai. Artinya, nilai yang terkandung dalam perusahaan disetujui oleh

mayoritas karyawan. Satu hal yang harus diperhatikan adalah penerapannya yang sungguh- sungguh kepada seluruh karyawan.

Dimensi yang kedua yaitu ritual / seremoni. Responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 30%, setuju sebanyak 27%, kurang setuju 24%, tidak setuju sebanyak 15%, dan sangat tidak setuju hanya sebesar 4%. Terdapat sedikit perimbangan jawaban antara sangat setuju, setuju, dan kurang setuju. Dengan kata lain, cukup banyak juga karyawan yang mulai merasa bosan dengan kegiatan – kegiatan yang dilakukan perusahaan. Karyawan yang mulai merasa bosan biasanya yang memiliki masa kerja lebih dari lima tahun. Diperlukan adanya variasi atau kreativitas baru dalam pelaksanaan acara – acara rutin dan seremonial di perusahaan.

Dimensi ketiga adalah teknologi. Sebanyak 23% menjawab sangat setuju terhadap pernyataan – pernyataan yang diberikan, 27% menjawab setuju, dan 23% menjawab kurang setuju. Ada pun yang menjawab tidak setuju sebesar 19% dan sangat tidak setuju sebesar 10%. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa terdapat cukup banyak karyawan yang menyatakan kurang setuju, atau bahkan tidak setuju dengan pernyataan – pernyataan yang diberikan. Hal ini terlihat jelas dari butir pernyataan tentang penggunaan sistem teknologi terbaru. Alasannya dikarenakan sistem teknologi yang digunakan oleh sebagian besar karyawan bukanlah yang terbaru. Namun, dalam segi pemanfaatan teknologinya sudah cukup membantu kinerja mereka karena mudah untuk digunakan.

Norma merupakan dimensi keempat dalam variabel ini. Pada dimensi ini, sebanyak 39% responden menjawab sangat setuju terhadap pernyataan – pernyataan yang diberikan, 34% menjawab setuju, 18% menjawab kurang setuju, 7% menjawab tidak setuju, dan hanya 2% yang menjawab sangat tidak setuju. Dengan demikian, norma yang berlaku di perusahaan cukup dijunjung tinggi oleh para karyawan HCG Bank Syariah Mandiri.

Dimensi selanjutnya adalah struktur organisasi. Dari pernyataan – pernyataan yang diberikan, sebanyak 26% karyawan menyatakan sangat setuju, 29% menyatakan setuju, 24% menyatakan kurang setuju, 14% menyatakan tidak setuju, dan 7% menyatakan sangat tidak setuju. Di sini dapat dilihat, bahwa terdapat persentase yang cukup besar pada jawaban kurang setuju, terutama pada butir pernyataan mengenai peluang karir. Artinya, terdapat sedikit kekhawatiran dari para karyawan terhadap jenjang karir mereka di perusahaan.

Dimensi keenam yaitu hubungan antar-anggota. Dimensi ini hanya diisi oleh satu pernyataan di mana yang menjawab sangat setuju sebesar 43%, setuju sebesar 32%, kurang setuju sebesar 24%, tidak setuju sebesar 2%, dan tidak ada satu pun yang menjawab sangat tidak setuju. Terlihat bahwa hubungan antar anggota di HCG PT Bank Syariah Mandiri Tbk, terutama dalam hal komunikasi berjalan dengan baik.

Dimensi cara melakukan sesuatu merupakan dimensi keenam dalam variabel budaya organisasi ini. Responden yang menjawab sangat setuju

terhadap pernyataan – pernyataan yang diberikan sebesar 37%, yang menjawab setuju sebesar 34%, yang menjawab kurang setuju sebesar 19%, yang menjawab tidak setuju sebesar 10%, dan sangat tidak setuju 1%. Dengan kata lain, SOP perusahaan dipahami dengan baik oleh sebagian besar karyawan yang memudahkan mereka dalam bekerja.

Dimensi terakhir yaitu etos kerja. Dimensi ini hanya terdiri dari satu butir pernyataan. Responden yang menjawab sangat setuju sebesar 37%, yang menjawab setuju sebesar 34%, yang menjawab kurang setuju sebesar 17%, yang menjawab tidak setuju sebesar 14%, dan yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada atau 0%. Dengan demikian, etos kerja yang dimiliki karyawan *Human Capital Group* PT Bank Syariah Mandiri sudah cukup tinggi.

Hasil dari keseluruhan dimensi tersebut kemudian dijumlah dan dirata-rata kembali. Hasilnya menunjukkan bahwa jawaban yang paling banyak dipilih responden adalah sangat setuju, yaitu 35%, yang disusul dengan jawaban setuju sebesar 31%, jawaban kurang setuju sebesar 21%, jawaban tidak setuju sebesar 11%, dan terakhir jawaban sangat setuju sebesar 3%.

Kesimpulan yang dapat diambil, sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka sangat setuju dengan budaya organisasi yang ada di perusahaan. Terlebih, *shared value* perusahaan ini, yaitu ETHIC (Excellence, Teamwork, Humanity, Integrity, Costumer Focus) telah menjadi *trade mark* perusahaan yang mendarahdaging pada setiap

karyawan. Hanya saja, perusahaan harus lebih memaksimalkan sumber daya teknologi yang ada untuk lebih mengoptimalkan kinerja karyawan.

4.2.2.2 Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan

Variabel selanjutnya yaitu gaya kepemimpinan diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 20 - 33. Pada variabel ini terdapat 4 dimensi, dimensi pertama yaitu gaya kepemimpinan khasrismatik yang diukur melalui butir pernyataan dari nomor 20 - 23. Dimensi yang kedua yaitu gaya kepemimpinan transaksional, diukur melalui butir pernyataan dari nomor 24 - 25. Dimensi ketiga yaitu gaya kepemimpinan transformasional, diukur melalui butir pernyataan nomor 26 - 29. Dimensi yang terakhir yaitu gaya kepemimpinan visioner, diukur melalui butir pernyataan nomor 30 - 33.

Tabel 4.4
Hasil Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Tot al	%	Tot al	%	Tot al	%	Tot al	%	Tot al	%
Dimensi Gaya Kepemimpinan Kharismatik											
20	Atasan saya peduli terhadap perkembangan departemen/divisinya	0	0%	3	5%	14	22%	22	35%	24	38%
21	Atasan saya memerhatikan kondisi tempat kerja saya, dari segi kerapihan dan kebersihan	4	6%	11	17%	15	24%	19	30%	14	22%
22	Atasan saya sigap jika ada karyawan yang meminta bantuan	2	3%	8	13%	12	19%	24	38%	17	27%
23	Atasan saya mampu mengarahkan staffnya untuk bekerja lebih optimal	0	0%	7	11%	15	24%	19	30%	22	35%

Jumlah rata-rata		1,5	2%	7,25	12%	14	22%	21	33%	19,2	31%
Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional											
24	Atasan saya adalah orang yang mudah memberikan pujian kepada staffnya	4	6%	11	17%	20	32%	16	25%	12	19%
25	Atasan saya memberikan kebebasan kepada staffnya dalam menyelesaikan suatu persoalan	2	3%	6	10%	16	25%	22	35%	17	27%
Jumlah rata-rata		3	5%	8,5	14%	18,0	29%	19,0	30%	14,5	23%
Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional											
26	Atasan saya adalah sosok yang mengagumkan dan menginspirasi	1	2%	5	8%	15	24%	22	35%	20	35%
27	Ada perasaan bangga dipimpin oleh atasan saya saat ini	1	2%	6	10%	14	22%	23	37%	19	30%
28	Atasan saya memantau dan menasehati secara langsung/rutin tentang hal yang berkaitan dengan pekerjaan staffnya	3	5%	10	16%	18	29%	19	30%	13	21%
29	Atasan saya melatih dan membimbing langsung staffnya yang merasa kesulitan dalam pekerjaannya	4	6%	12	19%	17	27%	19	30%	11	17%
Jumlah rata-rata		2,25	4%	8,25	13%	16	26%	20,7	33%	15,7	26%
Dimensi Gaya Kepemimpinan Visioner											
30	Saya tahu apa yang diharapkan atasan saya kepada saya	0	0%	2	3%	18	29%	21	33%	22	35%
31	Saya tahu apa yang diharapkan atasan saya kepada saya	1	2%	5	8%	13	21%	24	38%	20	32%
32	Atasan saya memiliki perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang untuk kemajuan departemen/divisinya	2	3%	5	8%	14	22%	22	35%	20	32%
33	Atasan saya mampu memetakan kondisi saat ini serta membuat strategi untuk menghadapinya	2	3%	7	11%	16	25%	22	35%	16	25%
Jumlah rata-rata		1,25	2%	4,75	8%	15,2	24%	22,2	35%	19,5	31%
Total Variabel Gaya Kepemimpinan(%)		2,00	3%	7,19	11%	15,8	25%	20,7	33%	17,2	28%

Sumber: Data diolah peneliti menggunakan Ms.Excel 2007

Ditinjau dari Tabel 4.4, dapat dilihat persentasi jawaban untuk dimensi gaya kepemimpinan kharismatik yang menjawab dengan jawaban setuju mendominasi dengan persentase 33%, kemudian diikuti dengan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebesar 31%, sedangkan persentase responden yang menjawab sangat tidak setuju kurang setuju 22%, lalu 12% responden menjawab kurang setuju dan 2% yang menjawab sangat tidak setuju

Dimensi selanjutnya yaitu gaya kepemimpinan transaksional. Responden menjawab setuju dengan pernyataan - pernyataan yang diberikan sebesar 30%, sangat setuju sebesar 23%, kurang setuju 29%, tidak setuju sebesar 14% dan disusul dengan sangat tidak setuju dengan 5%. Hasil ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden menjawab pernyataan dengan setuju dan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional bukanlah gaya kepemimpinan yang diterapkan secara dominan pada *Human Capital Group Bank Syariah Mandiri*.

Dimensi ketiga adalah gaya kepemimpinan transformasional. Responden menjawab setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 33%, sangat setuju dan kurang setuju sebesar 26%, tidak setuju 13% dan sangat tidak setuju sebesar 4%. Hasil ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah tipe transformasional. Namun, keputusan ini tidak

mutlak karena yang menjawab kurang setuju pun memiliki persentase yang hampir sama besarnya.

Dimensi terakhir adalah gaya kepemimpinan visioner. Responden menjawab setuju sebesar 35%, sangat setuju sebesar 31%, kurang setuju sebesar 24%, tidak setuju 8% dan sangat tidak setuju sebesar 2%. Hasil ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan gaya kepemimpinan visioner.

Hasil dari keseluruhan dimensi tersebut kemudian dijumlah dan dirata-rata kembali. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling banyak disetujui adalah gaya kepemimpinan visioner. Hal ini dibuktikan dengan persentase yang paling tinggi diantara dimensi gaya kepemimpinan yang lainnya. Dengan demikian dapat dideskripsikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di *Human Capital Group* PT Bank Syariah Mandiri merupakan gaya kepemimpinan visioner.

4.2.2.3 Analisis Deskriptif Kinerja

Variabel terikat penelitian ini yaitu kinerja, diukur melalui butir pernyataan dari nomor 34 - 46. Pada variabel ini terdapat 7 dimensi, dimensi pertama yaitu kualitas, yang diukur melalui butir pernyataan dari nomor 34 - 35. Dimensi yang kedua yaitu standar profesional yang diukur melalui butir pernyataan dari nomor 36 - 37. Dimensi yang ketiga yaitu efisiensi, diukur melalui butir pernyataan dari nomor 38 - 39. Dimensi yang keempat yaitu kuantitas, diukur melalui butir pernyataan

nomor 40. Dimensi kelima yaitu kreativitas, diukur melalui butir pernyataan dari nomor 41 - 42. Dimensi keenam yaitu kemampuan, diukur melalui butir pernyataan dari nomor 43 – 44. Dan dimensi yang terakhir yaitu pengetahuan, diukur melalui butir pernyataan nomor 45 – 46.

Tabel 4.5
Hasil Analisis Deskriptif Kinerja

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Tot al	%	Tot al	%	Tot al	%	Tot al	%	Tot al	%
Dimensi Kualitas											
34	0	0%	3	5%	14	22%	28	44%	18	29%	0
35	0	0%	2	3%	13	21%	29	46%	19	30%	0
Jumlah rata-rata		0	0%	2,5	4%	13,5	21%	28,5	45%	18,5	29%
Dimensi Standar Profesional											
36	Hasil pekerjaan saya sudah sesuai dengan SOP perusahaan	0	0%	0	0%	7	11%	26	41%	30	48%
37	Saya bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan	0	0%	1	2%	7	11%	29	46%	26	41%
Jumlah rata-rata		0	0%	0,5	1%	7	11%	27,5	44%	28	44%
Dimensi Efisiensi											
38	Saya melakukan pekerjaan dengan cepat	0	0%	2	3%	13	21%	23	37%	25	40%
39	Saya tidak suka menunda-nunda pekerjaan	0	0%	4	6%	19	30%	27	43%	23	37%
Jumlah rata-rata		0	0%	3	5%	16	25%	25	40%	24	38%
Dimensi Kuantitas											
40	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan yang perusahaan inginkan	0	0%	0	0%	10	16%	28	44%	25	40%
Jumlah rata-rata		0	0%	0	0%	10	16%	28	44%	25	40%
Dimensi Kreativitas											
41	Saya sering menghasilkan terobosan baru dan ide-ide yang unik dalam pekerjaan saya	1	2%	8	13%	21	33%	20	32%	13	21%
42	Saya memberikan saran serta solusi dalam diskusi-diskusi yang dilakukan	0	0%	5	8%	18	29%	23	37%	17	27%

Jumlah rata-rata		0,5	1%	6,5	10%	19,5	31%	21,5	34%	15	24%
Dimensi Kemampuan											
43	Saya handal dalam pekerjaan ini dan selalu menyelesaikan tugas yang diberikan	0	0%	2	3%	14	22%	26	41%	21	33%
44	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lebih baik dibandingkan rekan kerja yang lain	0	0%	3	5%	18	29%	25	40%	17	27%
Jumlah rata-rata		0	0%	2,5	4%	16	25%	25,5	40%	19	30%
Dimensi Pengetahuan											
45	Pemahaman yang baik pada bidang pekerjaan ini membuat saya mampu melakukan pekerjaan dengan cepat	0	0%	0	0%	14	22%	26	41%	23	37%
46	Saya tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara menyelesaikannya	0	0%	0	0%	15	24%	24	38%	24	38%
Jumlah rata-rata		0	0%	0	0%	14,5	23%	25	40%	23,5	37%
Total Variabel Kinerja (%)		0,07	0%	2,14	3%	13,7	22%	25,8	41%	21,8	35%

Sumber: Data diolah peneliti menggunakan Ms.Excel 2007

Ditinjau dari Tabel 4.5, dapat dilihat persentasi jawaban untuk dimensi kualitas, responden yang menjawab dengan jawaban setuju mendominasi dengan persentase 45%, kemudian diikuti dengan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebesar 29%, sedangkan persentase responden yang menjawab kurang setuju 21%, lalu 4% responden menjawab setuju dan 0% yang menjawab sangat tidak setuju. Hasil ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden menjawab pernyataan dengan jawaban tidak setuju yang mana mereka yakin dengan hasil pekerjaannya yang baik.

Dimensi kedua adalah standar profesional. Responden menjawab sangat setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 44%, sama dengan jawaban setuju. Selanjutnya, jawaban kurang setuju sebesar 11%, tidak

setuju 1%, dan 0% sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua karyawan merasa sudah bekerja secara profesional dan sesuai standar yang ditetapkan perusahaan.

Dimensi ketiga adalah efisiensi. Responden menjawab setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 40%, kemudian disusul dengan sangat setuju sebesar 38%, kurang setuju sebesar 25%, tidak setuju sebesar 5% dan sangat tidak setuju 0%. Hasil ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden menjawab pernyataan dengan jawaban setuju. Namun, karyawan yang menjawab kurang setuju pun ternyata cukup banyak. Hal ini mungkin menjadi salah satu penyebab adanya masalah keterlambatan laporan penilaian kinerja yang sering dialami. Tentu saja masalah tersebut harus segera ditangani agar kinerja lebih meningkat.

Dimensi keempat adalah kuantitas. Responden menjawab setuju sebesar 44%, sangat setuju sebesar 40%, dan kurang setuju sebesar 16%. Sedangkan untuk jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada atau 0%. Hasil ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden menganggap bahwa hasil pekerjaan mereka sudah sesuai dengan yang perusahaan inginkan atau memenuhi target..

Dimensi selanjutnya adalah kreativitas. Responden yang menjawab setuju sebesar 34%, kurang setuju 31%, sangat setuju 24%, tidak setuju sebesar 10%, dan 1% yang menjawab sangat tidak setuju. Hasil ini mengindikasikan bahwa walaupun jawaban responden didominasi oleh

jawaban setuju, namun cukup banyak responden yang menjawab kurang setuju. Artinya, cukup banyak karyawan yang belum memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan dalam bentuk ide atau gagasan.

Dimensi keenam yaitu kemampuan. Responden yang menjawab setuju sebesar 40%, setuju 30%, kurang setuju 25%, tidak setuju sebesar 4%, dan 0% yang menjawab sangat tidak setuju. Artinya sebagian besar karyawan merasa yakin akan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Dimensi terakhir adalah pengetahuan. Responden yang menjawab setuju sebesar 40%, setuju 37%, kurang setuju 23%, dan tidak ada satu pun yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa sebenarnya sebagian besar karyawan memahami lingkup pekerjaannya, hanya saja dalam penyelesaiannya memerlukan waktu yang berbeda.

Hasil dari keseluruhan dimensi tersebut kemudian dijumlah dan dirata-rata kembali. Hasilnya menunjukkan bahwa jawaban yang paling banyak dipilih responden adalah setuju, yaitu sebesar 41%, yang disusul dengan jawaban sangat setuju sebesar 35%, jawaban kurang setuju sebesar 22%, jawaban tidak setuju sebesar 3%, dan terakhir jawaban sangat tidak setuju sebesar 0%. Dari hasil keseluruhan ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden mempunyai kinerja yang baik.

Hanya saja, ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan, yaitu dari segi efisiensi dan kreativitas.

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 (>0.05).

Tabel 4.6
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		63
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.76777637
Most Extreme Differences	Absolute	.069
	Positive	.064
	Negative	-.069
Kolmogorov-Smirnov Z		.545
Asymp. Sig. (2-tailed)		.928

a. Test distribution is Normal.

Sumber : Perhitungan SPSS 16, 2015

Berdasarkan uji normalitas pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai residual yang terdistribusi memiliki probabilitas signifikansi sebesar 0.928 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel berdistribusi normal sehingga memenuhi syarat dilakukan metode statistik parametrik analisis regresi linear berganda.

4.2.3.2 Uji Linearitas

Uji linieritas dilakukan dengan mencari persamaan garis regresi variabel budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan (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 yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0,05.

Tabel 4.7
Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Budaya Organisasi
dengan Variabel Kinerja

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X1	Between Groups	(Combined)	3297.213	38	86.769	4.615	.000
		Linearity	2697.786	1	2697.786	143.499	.000
		Deviation from Linearity	599.426	37	16.201	.862	.665
		Within Groups	451.200	24	18.800		
		Total	3748.413	62			

Sumber : Perhitungan SPSS 16, 2015

Berdasarkan hasil uji linieritas antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja pada Tabel 4.7 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 4.8
Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Gaya Kepemimpinan
dengan Variabel Kinerja

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X2 Between Groups (Combined)	3559.246	36	98.868	13.589	.000
Linearity	2386.051	1	2386.051	327.951	.000
Deviation from Linearity	1173.195	35	33.520	4.607	.000
Within Groups	189.167	26	7.276		
Total	3748.413	62			

Sumber : Perhitungan SPSS 16, 2015

Berdasarkan hasil uji linieritas antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja pada Tabel 4.8 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 budaya organisasi (X_1) sebesar 0,000 dan variabel gaya kepemimpinan (X_2) sebesar 0,000 sehingga dapat dikatakan bahwa setiap variabel X terdapat hubungan yang linier terhadap Y karena nilai *Sig. Linearity* < 0,05.

4.2.3.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan korelasi kuat antar variabel bebas (independen). Prasyarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya multikolinearitas dalam model regresi. Multikolinieritas dapat diketahui dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada model regresi. Jika besar VIF < 5 , maka mencerminkan tidak ada multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 4.9
Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	16.185	2.701		5.991	.000		
	X1	.335	.058	.578	5.733	.000	.384	2.601
	X2	.207	.061	.344	3.409	.001	.384	2.601

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Perhitungan SPSS 16, 2015

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Tabel 4.9 dengan menggunakan statistik pengolahan data, diketahui angka VIF untuk budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yaitu masing-masing sebesar 2.601. Nilai VIF dari seluruh variabel bebas adalah kurang dari 5, maka di antara kedua variabel bebas tersebut tidak ditemukan adanya masalah multikolinearitas.

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

4.2.3.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homokedastisitas, sedangkan untuk varian yang berbeda disebut heteroskedastisitas. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya masalah heteroskedastisitas.

Ada beberapa metode pengujian yang biasa digunakan, diantaranya metode uji spearman's rho, uji glejser, uji park, dan metode pola grafik regresi. 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 4.10

Tabel 4.10
Hasil Uji Heterokedastisitas

		Correlations		
		X1	X2	Unstandardize d Residual
Spearman's rho	X1			
	Correlation Coefficient	1.000	.761**	.028
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.826
	N	63	63	63
X2	Correlation Coefficient	.761**	1.000	.042
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.744
	N	63	63	63
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.028	.042
	Sig. (2-tailed)	.826	.744	.
	N	63	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Perhitungan SPSS 16, 2015

Pada Tabel 4.10, diketahui korelasi antara budaya organisasi dengan *unstandardized residual* menghasilkan nilai signifikansi 0,826; korelasi antara gaya kepemimpinan dengan *unstandardized residual* menghasilkan nilai 0.744. 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): Budaya Organisasi terhadap Kinerja

4.2.4.1.1 Hasil Pengujian Regresi Linear Sederhana untuk H₁ (Uji t)

Pengujian regresi sederhana dapat dilakukan untuk melihat secara parsial pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja. Adapun rumusan hipotesis dan kriteria pengambilan keputusannya adalah:

Rumusan Hipotesis 1

H₀: Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

H_a: Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

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 $t_{hitung} > t_{tabel}$.

Adapun untuk menguji hipotesis yang pertama ini dapat dilihat pada tabel *coefficient* dari output analisis regresi linear sederhana dengan SPSS 16.0.

Tabel 4.11
Hasil Uji t Variabel Budaya Organisasi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.225	2.927		5.543	.000
	X1	.491	.039	.848	12.515	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Perhitungan SPSS 16, 2015.

Berdasarkan Tabel 4.11, variabel budaya organisasi memiliki nilai t_{hitung} sebesar 12.515. 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 $63-2-1$, dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel bebas. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat t_{tabel} sebesar 2.000 dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ serta nilai signifikansi pada variabel budaya organisasi sebesar 0.000, dengan demikian lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan yang dapat diambil, H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *kinerja*.

4.2.4.1.2 Model Persamaan Regresi Linear Berganda Untuk H_1

Berdasarkan Tabel 4,11, dapat diperoleh persamaan regresi linear berganda untuk hipotesis pertama seperti berikut ini:

$$Y' = 16.225 + 0.491X_1$$

Persamaan ini akan digunakan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Berdasarkan persamaan tersebut konstanta sebesar 8.381, dengan demikian, jika nilai variabel budaya organisasi (X_1) bernilai 0, maka variabel *kinerja* (Y) akan bernilai 16.225. Koefisien regresi variabel budaya organisasi (X_1) sebesar 0.491. Artinya, jika nilai variabel budaya organisasi (X_1) ditingkatkan sebesar satu satuan, maka variabel *kinerja* (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.491. Karena koefisien variabel X_1 bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja.

4.2.4.1.3 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 budaya organisasi terhadap kinerja.

Tabel 4.12
Hasil Analisis Determinasi Variabel Budaya Organisasi terhadap
Variabel Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.848 ^a	.720	.715	4.150

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Perhitungan SPSS 16, 2015

Dari Tabel 4.12, nilai R^2 sebesar 0.720 atau (72%). Hal ini menunjukkan bahwa 72% kinerja dijelaskan oleh faktor budaya organisasi sedangkan sisanya, sebesar 28% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam analisis regresi linear sederhana untuk hipotesis tersebut.

4.2.4.2 Hipotesis 2 (H_2): Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

4.2.4.2.1 Hasil Pengujian Regresi Linear Sederhana untuk H_2 (Uji t)

Uji hipotesis kedua sama dengan seperti uji hipotesis pertama yaitu dengan melakukan analisis regresi linear sederhana (uji t). Dalam uji hipotesis kedua ini, rumusan hipotesis dan kriteria pengambilan keputusannya adalah:

Rumusan Hipotesis 2

H_0 : Gaya kepemimpinan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

H_a : Gaya kepemimpinan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

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 $t_{hitung} > t_{tabel}$.

Adapun untuk menguji hipotesis yang kedua ini dapat dilihat pada tabel *coefficient* dari output analisis regresi linear sederhana dengan SPSS 16.0.

Tabel 4.13
Hasil Uji t Variabel Gaya Kepemimpinan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.581	2.650		9.653	.000
	X2	.479	.046	.798	10.336	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Perhitungan SPSS 16, 2015

Berdasarkan Tabel 4.13, variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 10.336. 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 $63-2-1$, dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel bebas. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat t_{tabel} sebesar 2.000 dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ serta nilai signifikansi pada variabel kompensasi sebesar

0.000, dengan demikian lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan yang dapat diambil, H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

4.2.4.2.2 Model Persamaan Regresi Linear Berganda Untuk H_2

Berdasarkan Tabel 4.13, dapat diperoleh persamaan regresi linear berganda untuk hipotesis kedua seperti berikut ini:

$$Y' = 25.581 + 0.479X_2$$

Persamaan ini akan digunakan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Berdasarkan persamaan tersebut konstanta sebesar 25.581, dengan demikian jika nilai variabel gaya kepemimpinan (X_2) bernilai 0, maka variabel *kinerja* (Y) akan bernilai 25.581. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X_2) sebesar 0.479. Artinya, jika nilai variabel gaya kepemimpinan (X_2) ditingkatkan sebesar satu satuan, maka variabel *kinerja* (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.479. Karena koefisien variabel X_2 bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja.

4.2.4.2.3 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 gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Tabel 4.14
Hasil Analisis Determinasi Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap
Variabel Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.798 ^a	.637	.631	4.726

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Perhitungan SPSS 16, 2015

Dari Tabel 4.14, nilai R^2 sebesar 0.637 atau (63.7%). Hal ini menunjukkan bahwa 63.7% kinerja dijelaskan oleh faktor gaya kepemimpinan sedangkan sisanya sebesar 36.3% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam analisis regresi linear sederhana untuk hipotesis tersebut.

4.2.5 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Untuk melihat persamaan regresi antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja dapat dilihat tabel 4.11.

Tabel 4.15
Hasil Persamaan Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	16.185	2.701		5.991	.000
Budaya organisasi	.335	.058	.578	5.733	.000
Gaya kepemimpinan	.207	.061	.344	3.409	.000

a. Dependent Variable: *Performance*

Sumber: Perhitungan SPSS 16, 2015

Berdasarkan tabel 4.15, variabel budaya organisasi memiliki nilai t_{hitung} sebesar 5.733. 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 $63-2-1$, dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel bebas. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat t_{tabel} sebesar 2.000 dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ serta nilai signifikansi pada variabel budaya organisasi sebesar 0.000, dengan demikian lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan yang dapat diambil, H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Tabel 4.15 juga menunjukkan nilai t_{hitung} untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 3.409, 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 gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

4.2.5.1 Hasil Uji F

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

Rumusan Hipotesis 3:

H_0 : Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_a : Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh 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 4.16 berikut ini:

Tabel 4.16
Hasil Uji F (ANOVA) Variabel Independen Budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan terhadap Variabel Dependen Kinerja

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2868.252	2	1434.126	97.763	.000a
Residual	880.161	60	14.669		
Total	3748.413	62			

a. Dependent Variable: *Performance*

b. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan X1, Budaya organisasi X2

Sumber: Data diolah peneliti menggunakan SPSS 16, 2015

Pada tabel 4.16, F hitung yang diperoleh sebesar 97.763. 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 $63-2-1=60$. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat F_{tabel} sebesar 3,15 dengan demikian $F_{hitung} > F_{tabel}$. Signifikasi pada

uji F sebesar 0,000; dengan demikian lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan yang dapat diambil adalah variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja.

4.2.5.2 Model Persamaan Regresi Linear Berganda Untuk H₃

Berdasarkan tabel 4,15, dapat diperoleh persamaan regresi linear berganda untuk hipotesis ketiga seperti berikut ini:

$$Y' = 16.185 + 0.335X_1 + 0.207X_2$$

Konstanta pada model persamaan tersebut sebesar 16.185, dengan demikian, jika variabel budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) bernilai 0, maka variabel kinerja (Y) akan bernilai 16.185. Koefisien regresi variabel budaya organisasi (X_1) sebesar 0.335. Artinya, jika variabel budaya organisasi (X_1) ditingkatkan sebesar satu satuan dan nilai variabel gaya kepemimpinan (X_2) tetap, maka variabel kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.335.

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X_2) sebesar 0.207. Artinya, jika variabel gaya kepemimpinan (X_2) mengalami kenaikan satu satuan dan nilai variabel budaya organisasi (X_1) tetap, maka variabel kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.207.

Koefisien pada variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan 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 budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Tabel 4.17

Hasil Analisis Determinasi antara Variabel Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.875a	.765	.757	3.830

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan (X_2) Budaya organisasi (X_1).

b. Dependent Variable: *Performance*

Sumber: Perhitungan SPSS 16, 2015

Dari Tabel 4.17, nilai R^2 sebesar 0,765 atau (76.5%). Hal ini menunjukkan bahwa 76.5% kinerja dijelaskan oleh faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sedangkan sisanya sebesar 24.5% 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 4.18.

Tabel. 4.18
Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis Berdasarkan Hasil
Analisis Regresi Linear

Analisis	Hipotesis	Keputusan	Persamaan Regresi	Adjusted R²
Analisis Regresi Linear Sederhana	H ₁ : Budaya Organisasi terhadap Kinerja	H ₀ ditolak	$Y' = 16.225 + 0.491X_1$.720
	H ₂ : Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja	H ₀ ditolak	$Y' = 25.581 + 0.479X_2$.637
Analisis Regresi Linear Berganda	H ₃ : Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja (simultan)	H ₀ ditolak	$Y' = 16.185 + 0.335X_1 + 0.207X_2$.765
	Budaya Organisasi terhadap Kinerja (parsial)	H ₀ diterima	–	–
	Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja (parsial)	H ₀ ditolak	–	–

Sumber: Data diolah oleh peneliti.

Berdasarkan tabel 4.18, maka H₀ pada hipotesis pertama ditolak. Artinya, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hasil tersebut sama seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Soedjono (2005) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya”, serta penelitian yang dilakukan oleh Sri Porwani dan Zunaidah (2011) yang berjudul: “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT Tambang Batu Bara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim”. Kedua penelitian tersebut membuktikan adanya pengaruh budaya organisasi secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil-hasil penelitian tersebut memperkuat penelitian yang dilakukan Catman dan Bersade dalam Sutikno yang

mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat membantu kinerja karyawan dan kinerja perusahaan, yang disebabkan menciptakan sesuatu yang luar biasa dalam diri karyawan, dan memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi yang formal dan kaku, yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.⁶⁸

Sementara itu, hasil H_0 untuk hipotesis kedua juga ditolak. Dengan demikian, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut sama seperti hasil penelitian yang dilakukan Daniar Lusiani (2012) yang berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Sekolah Madania Parung - Bogor)”. Penelitian tersebut membuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan secara signifikan terhadap kinerja. Hanya saja, penelitian tersebut membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang berpengaruh adalah gaya kepemimpinan transformasional. Sedangkan untuk penelitian ini yang paling berpengaruh adalah gaya kepemimpinan visioner.

Nilai koefisien *adjusted R*² budaya organisasi yang sebesar 0.720 lebih besar dari nilai *adjusted R*² gaya kepemimpinan yang sebesar 0.631. Maka dari itu, budaya organisasi lebih berpengaruh terhadap kinerja dibandingkan dengan gaya kepemimpinan.

⁶⁸ Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno, *loc. cit.*

Model persamaan regresi linear sederhana untuk hipotesis pertama adalah $Y' = 16.225 + 0.491X_1$, sedangkan untuk hipotesis kedua adalah $Y' = 25.581 + 0.479X_2$. Berdasarkan persamaan tersebut, nilai koefisien regresi untuk variabel bebas pada masing-masing hipotesis bernilai positif atau sama-sama memiliki arah pengaruh yang selaras dengan variabel terikatnya, yaitu kinerja. Implikasinya, setiap peningkatan nilai tersebut sebesar satu satuan akan meningkatkan pula nilai variabel kinerja (Y).

Jika diinterpretasikan berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, H_0 pada hipotesis ketiga juga ditolak, sehingga membuktikan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Rusdan Arif (2010) yang berjudul: "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang)". Selain itu, penelitian dari Ratna (2008), Maryani, dkk (2008), Rani (2009), dan Nurjanah (2008) ikut memperkuat H_a pada hipotesis ketiga.

Nilai koefisien determinasi (R^2) adalah sebesar 0.765, sedangkan model persamaan regresi linear berganda untuk hipotesis ketiga adalah $Y' = 16.185 + 0.335X_1 + 0.207X_2$. Artinya, kedua variabel bebas tersebut secara simultan memiliki arah pengaruh yang sama-sama positif terhadap satu variabel terikatnya, yaitu kinerja. Hanya saja,

nilai koefisien adjusted R^2 untuk budaya organisasi sebesar 0.720 lebih besar dibandingkan koefisien adjusted R^2 untuk gaya kepemimpinan yang bernilai 0.637. Artinya, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dibandingkan dengan gaya kepemimpinan.

Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja, maka perusahaan harus memperkuat budaya organisasinya. Dari hasil kuesioner terlihat bahwa salah satu budaya yang melekat dan paling kuat adalah *shared value*, yaitu ETHIC. Sayangnya, beberapa dimensi budaya belum terinternalisasi secara optimal untuk mendukung *shared value* tersebut. Maka, dimensi teknologi dan struktur organisasi perlu didorong atau ditingkatkan lagi untuk menunjang budaya organisasi yang lebih baik.

Tipe transaksional dengan mengurangi kebebasan kepada karyawan serta menerapkan imbalan dan konsekuensi dibutuhkan untuk lebih meningkatkan kinerja. Disamping itu, ketegasan diperlukan untuk mengurangi kesalahan dan kelemahan dalam organisasi, seperti keterlambatan laporan penilaian kinerja karena kurangnya inisiatif dan kedisiplinan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setelah menganalisis data primer mengenai pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Human Capital Group PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. sudah baik. Namun, ada sedikit kelemahan pada aspek promosi, dan rotasi serta kurang tegasnya kepemimpinan. Sementara itu, kinerja karyawan juga sudah tergolong baik. Hanya saja, terdapat sedikit kelemahan pada aspek kreativitas dan inovasi
2. Terbukti secara empiris budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., khususnya pada Human Capital Group. Dimensi nilai-nilai dalam perusahaan memiliki pengaruh paling terhadap kinerja. Mayoritas karyawan mengetahui visi dan misi perusahaan dengan baik serta merasakan pengaruh yang positif dari shared value perusahaan. Selain itu, pola hubungan antar anggota yang baik juga memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja.
3. Terbukti secara empiris gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk.,

4. khususnya pada Human Capital Group. Gaya kepemimpinan yang umumnya diterapkan adalah gaya kepemimpinan visioner. Dengan kata lain, terdapat perencanaan terhadap tantangan yang akan dihadapi di masa depan. Gaya kepemimpinan lainnya yang juga cukup mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan kharismatik. Artinya, pemimpin cukup peduli terhadap perkembangan departemen atau grupnya serta mampu menggerakkan staffnya untuk bekerja lebih optimal.
5. Terbukti secara empiris budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., khususnya pada Human Capital Group. Hal ini tercermin dari persentase kontribusi kedua variabel tersebut yang cukup besar, yaitu sebesar 76,5%.
6. Terbukti secara empiris budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk., khususnya pada Human Capital Group. Semakin baik budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka akan semakin baik pula kinerja karyawannya. Sebaliknya, jika budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan buruk, maka kinerja pun akan buruk dan tidak optimal.

5.2 SARAN

Berdasarkan hasil penelitian pada Human Capital Group PT Bank Syariah Mandiri, Tbk., penulis ingin memberikan beberapa saran yang

diharapkan berguna bagi manajemen HCG BSM dan bagi penelitian selanjutnya:

5.2.1 Saran Praktis

- a. Agar perusahaan dapat lebih menjelaskan sistem promosi serta rotasi kepada karyawan untuk mengurangi kegelisahan karyawan yang dapat mengakibatkan turn over serta turunnya kinerja. Selain itu, diperlukan adanya sesuatu yang baru dalam kegiatan – kegiatan rutin maupun seremonial yang dilakukan perusahaan untuk mengurangi kejenuhan. Karyawan sebaiknya diberikan penjelasan yang detail di awal mengenai mekanisme promosi jabatan dan hal-hal lainnya yang berkaitan dengan hal tersebut. Setidaknya ada dua keuntungan yang didapat; karyawan akan lebih semangat dalam bekerja dan menghindari asumsi-asumsi negatif terhadap kebijakan promosi tersebut. Sama halnya dengan kebijakan rotasi, perusahaan disarankan menjelaskan faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya rotasi karyawan dan urgensi diberlakukannya kebijakan tersebut. Selanjutnya, perusahaan juga diharapkan memberikan sesuatu yang baru di setiap kegiatan rutin maupun seremonial. Sesuatu tersebut bisa seperti yel-yel penyemangat yang berbeda dan mencirikan setiap grup agar suasana kegiatan rutin tersebut tidak terkesan terlalu kaku dan monoton. Karena kegiatan rutin berupa doa pagi dilakukan di pagi hari, maka yel-yel penyemangat sangat tepat dilakukan untuk menambah motivasi serta keceriaan karyawan

- dalam memulai pekerjaan. Selain itu, dalam kegiatan seremonial atau sejenisnya bisa ditambahkan games-games untuk lebih memeriahkan suasana, tentu saja harus disesuaikan dengan tema kegiatan serta tamu dalam kegiatan tersebut. Selanjutnya, momen sharing session yang setiap pekannya diberikan waktu 45 menit, sebaiknya diberikan porsi waktu lebih. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui permasalahan yang terjadi secara lebih mendalam berikut pemecahan masalah atau solusi dari permasalahan tersebut. sharing session juga berguna untuk menjalin komunikasi yang lebih dekat antar karyawan. Penggunaan teknologi terbaru dalam membantu pekerjaan juga sebaiknya diterapkan, seperti pemutakhiran sistem operasi komputer serta perangkat kerasnya.
- b. Agar perusahaan dapat mengaplikasikan gaya kepemimpinan yang lebih tegas. Walaupun gambaran umum gaya kepemimpinan menunjukkan tipe visioner, namun sebaiknya perusahaan tidak mengabaikan tipe lainnya dalam kepemimpinan. Sebagai perusahaan yang baru saja melakukan perombakan baik di jajaran struktural jabatan maupun organisasi, maka seorang pemimpin harus mampu mengawal visi yang diemban perusahaan untuk dapat diimplementasikan kepada bawahannya. Pola *laissez-fair* atau memberikan kebebasan pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sebaiknya dihindari. Pemimpin juga harus kembali kepada sistem *reward and punishment* berdasarkan kontrak kerja

yang disepakati. Hal sangat diperlukan guna mengurangi kesalahan, maupun keterlambatan dalam setiap pekerjaan. Selain itu, pemimpin tersebut juga harus dapat mensinergikan semua aktifitas yang terjadi dalam organisasi, sehingga organisasi dapat bergerak dengan arah yang pasti dan memfokuskan pada satu tujuan. Terakhir, pemimpin tersebut juga dituntut untuk dapat melakukan *management of diversity*, pemimpin yang baik harus dapat *manage* kebhinnekaan. Hal ini menjadi menarik untuk dipahami, mengingat ke depannya ada semangat untuk melakukan desentralisasi, yang berujung pada *empowerment*.⁶⁹ Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif mutlak untuk diterapkan di perusahaan yang sedang berkembang guna *survive* dalam persaingan usahanya.

- c. Perusahaan perlu menekankan *training* kepada karyawannya dalam rangka meningkatkan kepercayaan diri serta kreativitas para karyawan. Jenis *training* berupa *outbound* kiranya dapat lebih diterapkan secara optimal. Adrianus dan Yufiarti dalam Totong mengatakan bahwa di dalam *outbound* terdapat unsur-unsur pengembangan kreativitas, komunikasi, mendengarkan efektif, kerjasama, motivasi diri, kompetisi, *problem solving* dan percaya

⁶⁹ Sukono Soebekti, "Majalah *Manajemen*", *PPM Manajemen*, no. 157, September 2001. p. 56

diri.⁷⁰ Kreativitas dan inovasi merupakan suatu hal yang esensial dalam membangun sebuah *competitive advantages*. Selain outbound, perusahaan juga dapat menerapkan *retraining*. *Retraining* atau pelatihan ulang adalah *training* SDM yang diberikan kepada karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang semakin berkembang. Teknologi, ilmu pengetahuan, dan dunia yang semakin berkembang memaksa semua orang untuk terus maju dan menyesuaikan diri tidak terkecuali karyawan perusahaan. Mereka harus selalu menyesuaikan diri dengan kemajuan jaman dan inovasi terbaru sehingga mereka memiliki kompetensi yang tidak kalah dengan karyawan dari perusahaan – perusahaan lain. Terakhir adalah *creativity training*. *Training* kreatifitas merupakan sebuah *Training* SDM yang bertolak belakang dari anggapan bahwa kreatifitas sebenarnya bukan bakat melainkan sebuah skill yang bisa dipelajari. Training-training tersebut akan lebih terlihat hasilnya jika perusahaan juga melakukan coaching and counseling. Coaching and counseling diperlukan untuk membentuk pribadi atau karakter karyawan yang baik dan siap menghadapi segala tantangan ke depan serta meningkatkan kinerja individu.

5.2.2 Saran Akademis

- a. Penelitian ini dapat dilakukan kembali dengan objek penelitian yang sama namun dengan pendekatan serta penyesuaian yang berbeda

⁷⁰ Totong Umar, “Pengaruh Outbound Training terhadap Peningkatan Rasa Percaya Diri Kepemimpinan dan Kerjasama Tim”, Jurnal Ilmiah SPIRIT, ISSN; 1411-8319 Vol. 11 No. 3, 2011, p. 29

tergantung pada situasi dan kondisi saat itu. Selain itu, juga dapat dilakukan penelitian terhadap objek penelitian yang berbeda dengan menggunakan model dan metode penelitian ini, serta menyesuaikan item pernyataan pada kuesioner dengan objek penelitian tersebut.

- b. Gunakan variabel lain yang mungkin akan lebih mempengaruhi kinerja yang dapat digunakan untuk penelitian lanjutan. Berdasarkan pada penelitian-penelitian terdahulu, di antara variabel lain yang dapat digunakan yaitu; lingkungan kerja, motivasi, kepuasan kerja, stress kerja, dan komitmen kerja.

Daftar Pustaka

- Arif, Rusdan. 2010. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang). Skripsi: Universitas Diponegoro.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Jurnal: Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Desianty, Sovyia. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang. Jurnal: Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- <http://keuangan.kontan.co.id/news/lima-bank-syariah-dengan-laba-terbesar>
diakses pada 29 Desember 2013
- <http://reizafahlevi328.blogspot.com/2012/10/teori-kepemimpinan.html>
diakses pada 13 Maret 2014
- <http://www.dunamis.co.id/index.php/knowledge/details/press/41> diakses pada 12 Maret 2014
- <http://infopelatihanmanajemen.com/2014/06/lima-jenis-training-sdm-untuk-karyawan-perusahaan/#sthash.SN9UReK2.dpuf> diakses pada 6 Juli 2015
- <http://www.suarapembaruan.com/home/kredit-fiktif-bank-syariah-mandiri-bogor/43925> diakses pada 31 Desember 2013
- <http://www.syariahmandiri.co.id/2014/02/bank-syariah-mandiri-raih-penghargaan-euromoney> diakses pada 12 Maret 2014
- <http://ikhtisar.com/mengenal-coco-coaching-and-counseling/> diakses pada 7 Juli 2015

- Ivancevich, John M. & Robert Konopaske & Michael T. Matteson. Perilaku dan Manajemen Organisasi, Edisi Tujuh Jilid Satu. Jakarta : Erlangga
- Kotter, John P. 2001. What Leaders Really Do: Kepemimpinan dan Perubahan. Jakarta: Erlangga.
- Kusdi. 2011. Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik. Jakarta: Salemba Empat.
- Kusumawati, Ratna. 2008. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang). Tesis: Universitas Diponegoro.
- Lusiani, Daniar. 2012. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Sekolah Madania Parung - Bogor). Skripsi: Institut Pertanian Bogor
- Soebekti, Sukono. 2001. Majalah Manajemen No. 157. Jakarta: PPM Manajemen
- Mariam, Rani. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening, Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Tesis: Universitas Diponegoro.
- Maryani, dkk. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Ritel di Sulawesi Selatan. Jurnal: Universitas Brawijaya.
- Masrukhin dan Waridin. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. EKOBIS, Vol. 7, No.2.
- Nawawi, Hadari. 2006. Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nurjanah. 2008. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian). Tesis: Universitas Diponegoro
- Porwani, Sri dan Zubaidah. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT Tambang

- Batu Bara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim. Jurnal: Politeknik darussalam Palembang dan Universitas Sriwijaya.
- Priyatno, Duwi. 2010. Paham Analisa Statistik Data Dengan SPSS, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Media Kom
- Rivai, Veithzal. 2013. Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi (Edisi 10). Jakarta: Erlangga
- Sekaran, Uma. 2003. Research Methods for Business, 4th edition. John Wiley & Sons.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. Jurnal
- Suryadi, Achmad, Hamin Rosyidi. 2013. Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Analisis Faktor Budaya Organisasi. Jurnal Penelitian Psikologi. IAIN Sunan Ampel Surabaya
- Suwarto, F.X. dan Koeshartono. 2009. Budaya Organisasi; Kajian Konsep dan Implementasi. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya
- Tika, Pabundu. 2006. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta: Bumi Aksara
- Umar, Husein. 1998. Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Umar, Husein. 2009. Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta: Rajawali
- Umar, Totong. 2011. Pengaruh Outbond Training terhadap Peningkatan Rasa Percaya Diri Kepemimpinan dan Kerjasama Tim. Jurnal: Jurnal Ilmiah SPIRIT, ISSN; 1411-8319 Vol. 11 No. 3
- Wibowo. 2010. Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang. Jakarta: Rajawali Press.
- Wirawan. 2008. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia; Teori, Aplikasi, dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat

LAMPIRAN - LAMPIRAN

LAMPIRAN 1
Surat Izin Penelitian



*Building
Future
Leaders*

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta 13220
Telp/Fax.: Rektor (021) 4893854, PR I: 4895130, PR II: 4893918, PR III: 4892926, PR IV: 4893982,
BAUK: 4750930, BAAK: 4759081, BAPSI: 4752180
Bag. UHTP: Telp. 4893726, Bag. Keuangan: 4892414, Bag. Kepegawaian: 4890536, HUMAS: 4898486
Laman : www.unj.ac.id

Nomor : 0144/UN39.12/KM/2015 14 Januari 2015
Lamp. :-
Hal : Permohonan Izin Penelitian Untuk Skripsi

Yth. Human Capital Division
PT. Bank Syariah Mandiri

Kami mohon kesediaan Saudara untuk dapat menerima Mahasiswa Universitas Negeri Jakarta :

Nama : **Hafiz Pradana**
Nomor Registrasi : 8215091628
No. Telp/HP : 085711734636
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Untuk Mengadakan : Penelitian Untuk Skripsi

Di : **PT. Bank Syariah Mandiri**
Kantor Pusat Wisma Mandiri I,
Jl. MH. Thamrin, No.5, Jakarta

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam rangka Penyusunan Skripsi. Skripsi tersebut dengan judul

"Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan"
(studi Pada HCD PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Pusat)

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami sampaikan terima kasih.

Kepala Biro Administrasi
Akademik dan Kemahasiswaan,


Drs. Syaifullah
NIP 195702161984031001

Tembusan :
1. Dekan Fakultas Ekonomi
2. Kaprog / Jurusan Manajemen

LAMPIRAN 2

Kuesioner Penelitian

Petunjuk Pengisian

Kuesioner ini terdiri dari dua bagian, yaitu:

- a. Pada Bagian I, Bapak/Ibu diminta untuk mengisi karakteristik/ identitas responden dengan cara memberikan tanda silang (X) jawaban yang sesuai.
- b. Pada Bagian II, Bapak/Ibu diminta untuk memberikan tanggapan atas setiap pernyataan yang ada dengan cara memberikan tanda silang (X) pada salah satu kolom skala penilaian yang tersedia, dengan kriteria umum penilaian sebagai berikut:
 1. Sangat Setuju (SS)
 2. Setuju (S)
 3. Kurang Setuju (KS)
 4. Tidak Setuju (TS)
 5. Sangat Tidak Setuju (STS)

I. Identitas responden

1. Nama:
2. Usia:

<input type="checkbox"/> < 25 tahun	<input type="checkbox"/> 36 tahun – 45 tahun	<input type="checkbox"/> > 55 tahun
<input type="checkbox"/> 26 tahun – 35 tahun	<input type="checkbox"/> 46 tahun – 55 tahun	
3. Jenis Kelamin:

<input type="checkbox"/> Laki-laki	<input type="checkbox"/> Perempuan
------------------------------------	------------------------------------
4. Tingkat Pendidikan:

<input type="checkbox"/> SD	<input type="checkbox"/> SMP	<input type="checkbox"/> SMA
<input type="checkbox"/> D1/2/3	<input type="checkbox"/> S1	<input type="checkbox"/> S2
<input type="checkbox"/> S3		
5. Lama Bekerja:

<input type="checkbox"/> <5 tahun	<input type="checkbox"/> 5-10 tahun	<input type="checkbox"/> >10 tahun
-----------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------
6. Jabatan:

II. Pernyataan

No	P e r n y a t a a n	SS	S	KS	TS	STS
	Budaya Organisasi (<i>Organizational Culture</i>)					
1	Saya mengetahui visi dan misi perusahaan dengan baik					
2	Visi dan misi perusahaan rasional dan sejalan dengan visi dan misi saya					
3	Saya merasakan implikasi nyata dari <i>shared value</i> perusahaan					
4	<i>Shared value</i> perusahaan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik					
5	<i>Shared value</i> perusahaan memberikan pengaruh yang positif dan cepat pada karyawan					
6	Saya merasakan ada implikasi positif dari kegiatan harian yang dilakukan di perusahaan					
7	Saya merasa bosan dengan kegiatan rutin yang dilakukan perusahaan					
8	Kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan menarik untuk diikuti					
9	Saya sering dilibatkan dalam kegiatan – kegiatan khusus atau penyambutan					
10	Perusahaan sering melakukan kegiatan-kegiatan khusus atau perayaan					
11	Saya menggunakan teknologi dan sistem terbaru dalam menyelesaikan pekerjaan					
12	Teknologi dan sistem di perusahaan adalah yang paling modern					
13	Teknologi dan sistem di perusahaan mudah untuk digunakan dan membantu terselesaikannya pekerjaan lebih cepat					
14	Saya selalu memperhatikan etika dalam bekerja					
15	Saya memahami peraturan perusahaan dan konsekuensinya					
16	Saya mematuhi peraturan yang dibuat perusahaan tanpa paksaan					
17	Perusahaan ini memberikan peluang karir yang besar untuk saya					
18	Jenjang karir di perusahaan ini cepat dan mudah					

19	Rotasi dan mutasi di perusahaan ini cukup tinggi					
20	Rotasi di perusahaan ini ditentukan oleh kinerja karyawan					
21	Rotasi dan mutasi karyawan ditentukan secara bijak oleh perusahaan					
22	Saya mudah melakukan komunikasi secara vertikal dan horizontal dengan rekan kerja					
23	Terdapat sifat keterbukaan dalam komunikasi antar karyawan					
24	SOP perusahaan dapat dengan mudah dipahami sehingga membantu pekerjaan saya					
25	Saya melakukan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan SOP					
26	Saya bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan saya					
27	Produktivitas pekerjaan saya meningkat setelah bergabung di perusahaan ini					
28	Saya melakukan pekerjaan tanpa paksaan demi mencapai target dan posisi pribadi yang diinginkan					
	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	SS	S	KS	TS	STS
29	Atasan saya peduli terhadap perkembangan departemen/divisinya					
30	Atasan saya memerhatikan kondisi tempat kerja saya, dari segi kerapian dan kebersihan					
31	Atasan saya sigap jika ada karyawan yang meminta bantuan					
32	Atasan saya mampu mengarahkan staffnya untuk bekerja lebih optimal					
33	Saya mendapat hukuman dari atasan saya jika pekerjaan tidak memenuhi target					
34	Atasan saya adalah orang yang mudah memberikan pujian kepada staffnya					
35	Atasan saya memperlihatkan perilaku menghindar untuk melibatkan diri bila ada berbagai masalah penting dalam pekerjaan					
36	Atasan saya memberikan kebebasan kepada staffnya dalam menyelesaikan suatu persoalan					
37	Atasan saya adalah sosok yang mengagumkan dan menginspirasi					
38	Ada perasaan bangga dipimpin oleh atasan saya saat ini					
39	Atasan saya memantau dan menasehati secara					

	langsung/rutin tentang hal yang berkaitan dengan pekerjaan staffnya					
40	Atasan saya melatih dan membimbing langsung staffnya yang merasa kesulitan dalam pekerjaannya					
41	Saya tahu apa yang diharapkan atasan saya kepada saya					
42	Saya memiliki visi dan misi yang sejalan dengan atasan saya					
43	Atasan saya memiliki perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang untuk kemajuan departemen/divisinya					
44	Atasan saya mampu memetakan kondisi saat ini serta membuat strategi untuk menghadapinya					
	Kinerja (<i>Performance</i>)	SS	S	KS	TS	STS
45	Hasil pekerjaan saya lebih baik dari rekan kerja lainnya					
46	Saya termasuk salah satu karyawan terbaik					
47	Hasil pekerjaan saya sudah sesuai dengan SOP perusahaan					
48	Saya bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan					
49	Saya melakukan pekerjaan dengan cepat					
50	Saya tidak suka menunda-nunda pekerjaan					
51	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan yang perusahaan inginkan					
52	Saya sering menghasilkan terobosan baru dan ide-ide yang unik dalam pekerjaan saya					
53	Saya memberikan saran serta solusi dalam diskusi-diskusi yang dilakukan					
54	Saya handal dalam pekerjaan ini dan selalu menyelesaikan tugas yang diberikan					
55	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lebih baik dibandingkan rekan kerja yang lain					
56	Pemahaman yang baik pada bidang pekerjaan ini membuat saya mampu melakukan pekerjaan dengan cepat					
57	Saya tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara menyelesaikannya					

LAMPIRAN 3
Data Profil Karyawan HCG

Jenis Kelamin	
Laki-laki	27
Perempuan	36
Total	63

Usia	
<25 tahun	29
25-35 tahun	19
36-45 tahun	7
46-55 tahun	6
>55 tahun	2
Total	63

Tingkat Pendidikan	
SD	0
SMP	0
SMA	4
D1/2/3	11
S1	41
S2	6
S3	1
Total	63

Lama Bekerja	
<5 tahun	37
5-10 tahun	18
>10 tahun	8
Total	63

Kepala Diivisi	1
Wakil Kepala Divisi	1
Sekretaris	1
Kepala Departemen	6
Kepala Seksi	12
Pelaksana	42
Total	63

LAMPIRAN 4

Data Mentah Budaya Organisasi

R/P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	X1
1	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	78.0
2	4.0	4.0	3.0	4.0	2.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	2.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	73.0
3	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	94.0
4	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	2.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	70.0
5	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	2.0	5.0	5.0	3.0	5.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	90.0
6	4.0	4.0	4.0	4.0	1.0	4.0	4.0	1.0	2.0	4.0	4.0	2.0	1.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	64.0
7	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	3.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	93.0
8	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	1.0	1.0	2.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	67.0
9	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	83.0
10	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	5.0	2.0	2.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	65.0
11	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	90.0
12	4.0	4.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	1.0	2.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	66.0
13	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	4.0	2.0	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	85.0
14	4.0	3.0	4.0	3.0	1.0	3.0	2.0	1.0	2.0	3.0	4.0	2.0	2.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	72.0
15	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	2.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	96.0
16	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	2.0	4.0	3.0	5.0	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	63.0
17	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	1.0	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	91.0
18	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	2.0	3.0	1.0	3.0	2.0	4.0	2.0	1.0	4.0	3.0	4.0	4.0	2.0	4.0	61.0
19	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	1.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	67.0
20	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0	2.0	3.0	4.0	4.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	2.0	2.0	58.0
21	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	79.0
22	4.0	4.0	4.0	4.0	1.0	3.0	4.0	3.0	1.0	2.0	5.0	1.0	1.0	3.0	2.0	3.0	4.0	2.0	2.0	58.0
23	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	2.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	83.0
24	4.0	4.0	2.0	2.0	4.0	4.0	4.0	3.0	1.0	3.0	5.0	1.0	2.0	3.0	3.0	4.0	4.0	2.0	4.0	63.0
25	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	88.0
26	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	2.0	2.0	5.0	2.0	2.0	2.0	1.0	4.0	4.0	2.0	2.0	61.0
27	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	87.0
28	4.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	4.0	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0	1.0	1.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	54.0
29	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	3.0	5.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	77.0
30	3.0	4.0	3.0	3.0	2.0	4.0	4.0	1.0	4.0	2.0	5.0	3.0	1.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	66.0
31	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	87.0
32	4.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	4.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	53.0
33	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	87.0
34	2.0	2.0	3.0	3.0	2.0	4.0	2.0	1.0	4.0	4.0	3.0	4.0	1.0	2.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	55.0
35	5.0	4.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	95.0
36	3.0	2.0	4.0	4.0	1.0	2.0	3.0	2.0	4.0	3.0	3.0	3.0	2.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	57.0
37	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	92.0
38	4.0	4.0	3.0	4.0	2.0	1.0	2.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	2.0	3.0	4.0	4.0	3.0	2.0	3.0	59.0
39	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	80.0
40	4.0	4.0	4.0	3.0	2.0	2.0	1.0	2.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0	53.0
41	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	87.0
42	3.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	4.0	2.0	54.0
43	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	87.0
44	2.0	3.0	2.0	3.0	1.0	3.0	3.0	1.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	3.0	1.0	3.0	3.0	53.0
45	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	72.0
46	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	2.0	4.0	4.0	59.0
47	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	89.0
48	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	1.0	2.0	3.0	2.0	3.0	4.0	4.0	4.0	2.0	3.0	4.0	3.0	4.0	2.0	74.0
49	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	71.0
50	3.0	2.0	4.0	3.0	2.0	2.0	2.0	1.0	4.0	4.0	3.0	3.0	2.0	4.0	2.0	4.0	3.0	4.0	3.0	55.0
51	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	88.0
52	4.0	4.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	68.0
53	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	74.0
54	4.0	4.0	4.0	1.0	1.0	3.0	3.0	2.0	2.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	2.0	3.0	3.0	75.0
55	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	3.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	86.0
56	4.0	3.0	2.0	4.0	2.0	3.0	4.0	2.0	4.0	4.0	4.0	3.0	2.0	1.0	3.0	4.0	3.0	4.0	3.0	59.0
57	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	86.0
58	3.0	3.0	3.0	4.0	2.0	2.0	4.0	1.0	3.0	3.0	5.0	2.0	3.0	2.0	4.0	3.0	4.0	4.0	2.0	69.0
59	4.0	4.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	86.0
60	3.0	3.0	4.0	2.0	3.0	3.0	4.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	2.0	2.0	57.0
61	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	76.0
62	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	1.0	2.0	3.0	4.0	3.0	4.0	56.0
63	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	85.0

LAMPIRAN 5

Data Mentah Gaya Kepemimpinan

R/P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	X2
1	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	77.0
2	4.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	2.0	2.0	4.0	3.0	4.0	3.0	53.0
3	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	72.0
4	4.0	2.0	3.0	2.0	2.0	4.0	3.0	4.0	3.0	2.0	4.0	4.0	3.0	2.0	42.0
5	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	62.0
6	3.0	3.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	52.0
7	4.0	3.0	5.0	5.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	61.0
8	3.0	1.0	3.0	4.0	1.0	3.0	3.0	2.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	41.0
9	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	64.0
10	4.0	2.0	3.0	4.0	2.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	2.0	3.0	4.0	54.0
11	4.0	3.0	4.0	5.0	3.0	4.0	5.0	5.0	3.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	76.0
12	3.0	1.0	2.0	3.0	1.0	3.0	4.0	4.0	2.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	40.0
13	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0	79.0
14	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	1.0	2.0	3.0	4.0	3.0	3.0	42.0
15	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	62.0
16	3.0	4.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.0	3.0	3.0	3.0	4.0	2.0	51.0
17	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	78.0
18	4.0	3.0	2.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	2.0	2.0	4.0	3.0	3.0	3.0	43.0
19	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	71.0
20	3.0	3.0	2.0	4.0	2.0	3.0	4.0	4.0	2.0	2.0	3.0	4.0	4.0	3.0	43.0
21	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	74.0
22	4.0	4.0	4.0	3.0	1.0	2.0	3.0	4.0	2.0	1.0	4.0	4.0	4.0	3.0	43.0
23	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	70.0
24	4.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	48.0
25	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	67.0
26	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	49.0
27	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	65.0
28	3.0	3.0	2.0	3.0	2.0	4.0	4.0	4.0	3.0	2.0	4.0	3.0	4.0	3.0	44.0
29	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	67.0
30	4.0	2.0	4.0	4.0	2.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	48.0
31	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	64.0
32	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0	36.0
33	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	75.0
34	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	1.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	44.0
35	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	62.0
36	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.0	4.0	4.0	3.0	4.0	2.0	4.0	40.0
37	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0	63.0
38	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	1.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	4.0	3.0	4.0	53.0
39	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	64.0
40	4.0	1.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	3.0	2.0	1.0	3.0	4.0	2.0	3.0	39.0
41	5.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	60.0
42	4.0	2.0	1.0	2.0	2.0	3.0	4.0	4.0	1.0	2.0	4.0	3.0	1.0	2.0	35.0
43	5.0	5.0	4.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	79.0
44	3.0	3.0	3.0	3.0	1.0	4.0	3.0	3.0	3.0	1.0	3.0	2.0	2.0	1.0	35.0
45	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	59.0
46	2.0	4.0	4.0	2.0	2.0	3.0	3.0	2.0	4.0	3.0	3.0	2.0	1.0	2.0	37.0
47	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	57.0
48	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	1.0	4.0	1.0	35.0
49	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	64.0
50	3.0	3.0	4.0	4.0	2.0	4.0	4.0	2.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	44.0
51	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	67.0
52	4.0	2.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	2.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	2.0	47.0
53	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	63.0
54	3.0	1.0	4.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.0	4.0	3.0	2.0	3.0	55.0
55	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	3.0	3.0	5.0	5.0	5.0	60.0
56	3.0	2.0	3.0	4.0	3.0	2.0	2.0	4.0	4.0	2.0	5.0	3.0	4.0	4.0	45.0
57	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	4.0	4.0	60.0
58	3.0	3.0	2.0	2.0	4.0	4.0	1.0	3.0	4.0	3.0	5.0	3.0	3.0	3.0	43.0
59	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	63.0
60	2.0	2.0	4.0	3.0	3.0	1.0	2.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	3.0	2.0	55.0
61	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	57.0
62	4.0	3.0	1.0	4.0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	4.0	2.0	2.0	3.0	38.0
63	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	5.0	4.0	71.0

LAMPIRAN 6

Data Mentah Kinerja Karyawan

R/P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Y
1	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	54.0
2	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	48.0
3	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	59.0
4	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	44.0
5	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	58.0
6	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	1.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	43.0
7	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	62.0
8	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	2.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	45.0
9	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	4.0	59.0
10	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	2.0	2.0	4.0	4.0	4.0	3.0	45.0
11	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	59.0
12	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	45.0
13	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	53.0
14	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	4.0	4.0	4.0	4.0	45.0
15	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	64.0
16	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	49.0
17	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	62.0
18	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	2.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	43.0
19	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	52.0
20	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	49.0
21	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	63.0
22	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	46.0
23	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	60.0
24	4.0	4.0	4.0	2.0	4.0	3.0	3.0	2.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	43.0
25	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	58.0
26	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	3.0	2.0	4.0	4.0	46.0
27	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	63.0
28	3.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	45.0
29	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	64.0
30	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	50.0
31	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	62.0
32	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	41.0
33	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	56.0
34	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	47.0
35	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	61.0
36	3.0	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	51.0
37	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	63.0
38	2.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	46.0
39	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	60.0
40	4.0	2.0	3.0	4.0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	4.0	4.0	3.0	40.0
41	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	58.0
42	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	2.0	4.0	2.0	2.0	3.0	4.0	4.0	3.0	41.0
43	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	3.0	3.0	5.0	58.0
44	4.0	2.0	4.0	4.0	2.0	2.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	41.0
45	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	55.0
46	2.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	2.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	42.0
47	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	60.0
48	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	2.0	3.0	3.0	41.0
49	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	58.0
50	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	2.0	3.0	3.0	4.0	44.0
51	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	62.0
52	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	54.0
53	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	59.0
54	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	45.0
55	2.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	60.0
56	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	51.0
57	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	61.0
58	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	3.0	2.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	45.0
59	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	5.0	5.0	54.0
60	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	2.0	4.0	2.0	2.0	4.0	3.0	42.0
61	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	59.0
62	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	2.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	43.0
63	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	57.0

LAMPIRAN 7

Hasil Validitas dan Reliabilitas

Hasil Uji Validitas

Item	r_{tabel}	r_{hitung}	Keterangan
Budaya Organisasi (X₁)			
1	0,361	0,802	Valid
2	0,361	0,253	Tidak Valid
3	0,361	0,839	Valid
4	0,361	0,757	Valid
5	0,361	0,756	Valid
6	0,361	0,039	Tidak Valid
7	0,361	0,745	Valid
8	0,361	0,797	Valid
9	0,361	0,205	Tidak Valid
10	0,361	0,636	Valid
11	0,361	0,387	Valid
12	0,361	0,177	Tidak Valid
13	0,361	0,742	Valid
14	0,361	0,797	Valid
15	0,361	-0,090	Tidak Valid
16	0,361	0,715	Valid
17	0,361	0,709	Valid
18	0,361	0,164	Tidak Valid
19	0,361	0,145	Tidak Valid
20	0,361	0,651	Valid
21	0,361	0,729	Valid
22	0,361	0,761	Valid
23	0,361	0,074	Tidak Valid
24	0,361	-0,014	Tidak Valid
25	0,361	0,823	Valid
26	0,361	0,184	Tidak Valid
27	0,361	0,328	Tidak Valid
28	0,361	0,798	Valid
Gaya Kepemimpinan (X₂)			
29	0,361	0,835	Valid
30	0,361	0,671	Valid
31	0,361	0,792	Valid
32	0,361	0,781	Valid
33	0,361	-0,683	Tidak Valid
34	0,361	0,766	Valid

35	0,361	-0,810	Tidak Valid
36	0,361	0,840	Valid
37	0,361	0,792	Valid
38	0,361	0,780	Valid
39	0,361	0,770	Valid
40	0,361	0,643	Valid
41	0,361	0,725	Valid
42	0,361	0,737	Valid
43	0,361	0,808	Valid
44	0,361	0,742	Valid
Kinerja Karyawan (Y)			
45	0.361	0,809	Valid
46	0.361	0,680	Valid
47	0.361	0,876	Valid
48	0.361	0,752	Valid
49	0.361	0,824	Valid
50	0.361	0,781	Valid
51	0.361	0,755	Valid
52	0.361	0,642	Valid
53	0.361	0,647	Valid
54	0.361	0,779	Valid
55	0.361	0,649	Valid
56	0.361	0,869	Valid
57	0.361	0,818	Valid

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Budaya Organisasi	0,917	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0.880	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,949	Reliabel

Lampiran 8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel

Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Dimensi Nilai – Nilai											
1	Saya mengetahui visi dan misi perusahaan dengan baik	0	0%	2	3%	9	14%	23	37%	29	46%
2	Saya merasakan implikasi nyata dari shared value perusahaan sesuai dengan harapan.	0	0%	4	6%	12	19%	19	37%	28	44%
3	Shared value perusahaan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik	0	0%	5	8%	14	22%	19	30%	25	40%
4	Shared value perusahaan memberikan pengaruh yang positif dan cepat pada karyawan.	0	0%	7	11%	11	17%	21	33%	24	38%
Jumlah rata-rata		0	0%	4,5	7%	11,5	18%	20,5	34%	26,5	42%
Dimensi Ritual / Seremoni											
5	Saya merasa bosan dengan kegiatan rutin yang dilakukan perusahaan	6	10%	14	22%	17	27%	16	25%	10	16%
6	Kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan menarik untuk diikuti	2	3%	8	13%	17	27%	13	21%	23	37%
7	Perusahaan sering melakukan kegiatan-kegiatan khusus atau perayaan	0	0%	6	10%	12	19%	22	35%	23	37%
Jumlah rata-rata		2,67	4%	9,33	15%	15,33	24%	17	27%	18,67	30%
Dimensi Teknologi											
8	Saya menggunakan teknologi dan sistem terbaru dalam menyelesaikan pekerjaan	10	16%	16	25%	19	30%	13	21%	5	8%
9	Teknologi dan sistem di	2	3%	8	13%	10	16%	20	32%	23	37%

	perusahaan mudah untuk digunakan dan membantu terselesaikannya pekerjaan lebih cepat										
	Jumlah rata-rata	6	10%	12	19%	14,5	23%	16,5	27%	14	23%
Dimensi Norma											
10	Saya selalu memperhatikan etika dalam bekerja	0	0%	5	8%	11	17%	22	35%	25	40%
11	Saya memahami peraturan perusahaan dan konsekuensinya	0	0%	0	0%	9	14%	28	44%	26	41%
12	Saya mematuhi peraturan yang dibuat perusahaan tanpa paksaan	3	5%	9	14%	14	22%	15	24%	22	35%
	Jumlah rata-rata	1,00	2%	4,67	7%	11,33	18%	21,67	34%	24,33	39%
Dimensi Struktur Organisasi											
13	Perusahaan ini memberikan peluang karir yang besar untuk saya	8	13%	13	21%	15	24%	18	29%	9	8
14	Perusahaan ini memberikan peluang karir yang besar untuk saya	3	5%	9	14%	16	25%	19	30%	16	3
15	Rotasi dan mutasi karyawan ditentukan secara bijak oleh perusahaan	1	2%	4	6%	15	24%	18	29%	25	1
	Jumlah rata-rata	4	7%	8,67	14%	15,33	24%	18,33	29%	16,67	26%
Dimensi Hubungan Antar anggota											
16	Saya mudah melakukan komunikasi secara vertikal dan horizontal dengan rekan kerja	0	0%	1	2%	15	24%	20	32%	27	43%
	Jumlah rata-rata	0	0%	1	2%	15	24%	20	32%	27	43%
Dimensi Cara Melakukan Sesuatu											
17	SOP perusahaan dapat dengan mudah dipahami sehingga membantu pekerjaan saya	1	2%	4	6%	12	19%	21	33%	25	40%
18	Saya melakukan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan SOP	0	0%	8	13%	12	19%	22	35%	21	33%

Jumlah rata-rata	0,5	1%	6	10%	12	19%	21,5	34%	23	37%	
Dimensi Etos Kerja											
19	Saya melakukan pekerjaan tanpa paksaan demi mencapai target dan posisi pribadi yang diinginkan	0	0%	9	14%	11	17%	20	32%	23	37%
Jumlah rata-rata	0	0%	9	14%	11	17%	20	32%	23	37%	
Total Variabel Budaya organisasi (%)	1,77	3%	6,90	11%	13,25	21%	19,44	31%	21,65	35%	

Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Dimensi Gaya Kepemimpinan Kharismatik											
20	Atasan saya peduli terhadap perkembangan departemen/divisinya	0	0%	3	5%	14	22%	22	35%	24	38%
21	Atasan saya memerhatikan kondisi tempat kerja saya, dari segi kerapian dan kebersihan	4	6%	11	17%	15	24%	19	30%	14	22%
22	Atasan saya sigap jika ada karyawan yang meminta bantuan	2	3%	8	13%	12	19%	24	38%	17	27%
23	Atasan saya mampu mengarahkan staffnya untuk bekerja lebih optimal	0	0%	7	11%	15	24%	19	30%	22	35%
Jumlah rata-rata		1,5	2%	7,25	12%	14	22%	21	33%	19,25	31%
Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional											
24	Atasan saya adalah orang yang mudah memberikan pujian kepada staffnya	4	6%	11	17%	20	32%	16	25%	12	19%
25	Atasan saya memberikan kebebasan kepada staffnya dalam menyelesaikan suatu persoalan	2	3%	6	10%	16	25%	22	35%	17	27%
Jumlah rata-rata		3	5%	8,5	14%	18,0	29%	19,0	30%	14,5	23%
Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional											
26	Atasan saya adalah sosok yang mengagumkan dan menginspirasi	1	2%	5	8%	15	24%	22	35%	20	35%
27	Ada perasaan bangga dipimpin oleh atasan saya saat ini	1	2%	6	10%	14	22%	23	37%	19	30%
28	Atasan saya memantau dan menasehati secara langsung/rutin tentang hal yang berkaitan dengan pekerjaan staffnya	3	5%	10	16%	18	29%	19	30%	13	21%
29	Atasan saya melatih dan membimbing langsung staffnya yang merasa kesulitan dalam pekerjaannya	4	6%	12	19%	17	27%	19	30%	11	17%
Jumlah rata-rata		2,25	4%	8,25	13%	16	26%	20,75	33%	15,75	26%

Dimensi Gaya Kepemimpinan Visioner											
30	Saya tahu apa yang diharapkan atasan saya kepada saya	0	0%	2	3%	18	29%	21	33%	22	35%
31	Saya tahu apa yang diharapkan atasan saya kepada saya	1	2%	5	8%	13	21%	24	38%	20	32%
32	Atasan saya memiliki perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang untuk kemajuan departemen/divisinya	2	3%	5	8%	14	22%	22	35%	20	32%
33	Atasan saya mampu memetakan kondisi saat ini serta membuat strategi untuk menghadapinya	2	3%	7	11%	16	25%	22	35%	16	25%
Jumlah rata-rata		1,25	2%	4,75	8%	15,25	24%	22,25	35%	19,5	31%
Total Variabel Gaya Kepemimpinan(%)		2,00	3%	7,19	11%	15,81	25%	20,75	33%	17,25	28%

Kinerja

No	Pernyataan	Skor Penilaian									
		1		2		3		4		5	
		Tota 1	%	Tota 1	%	Tota 1	%	Tota 1	%	Tota 1	%
Dimensi Kualitas											
34	0	0%	3	5%	14	22%	28	44%	18	29%	0
35	0	0%	2	3%	13	21%	29	46%	19	30%	0
Jumlah rata-rata		0	0%	2,5	4%	13,5	21%	28,5	45%	18,5	29%
Dimensi Standar Profesional											
36	Hasil pekerjaan saya sudah sesuai dengan SOP perusahaan	0	0%	0	0%	7	11%	26	41%	30	48%
37	Saya bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan	0	0%	1	2%	7	11%	29	46%	26	41%
Jumlah rata-rata		0	0%	0,5	1%	7	11%	27,5	44%	28	44%
Dimensi Efisiensi											
38	Saya melakukan pekerjaan dengan cepat	0	0%	2	3%	13	21%	23	37%	25	40%
39	Saya tidak suka menunda-nunda pekerjaan	0	0%	4	6%	19	30%	27	43%	23	37%
Jumlah rata-rata		0	0%	3	5%	16	25%	25	40%	24	38%
Dimensi Kuantitas											
40	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan yang perusahaan inginkan	0	0%	0	0%	10	16%	28	44%	25	40%
Jumlah rata-rata		0	0%	0	0%	10	16%	28	44%	25	40%
Dimensi Kreativitas											
41	Saya sering menghasilkan terobosan baru dan ide-ide yang unik dalam pekerjaan saya	1	2%	8	13%	21	33%	20	32%	13	21%
42	Saya memberikan saran serta solusi dalam diskusi-diskusi yang dilakukan	0	0%	5	8%	18	29%	23	37%	17	27%
Jumlah rata-rata		0,5	1%	6,5	10%	19,5	31%	21,5	34%	15	24%
Dimensi Kemampuan											

43	Saya handal dalam pekerjaan ini dan selalu menyelesaikan tugas yang diberikan	0	0%	2	3%	14	22%	26	41%	21	33%
44	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lebih baik dibandingkan rekan kerja yang lain	0	0%	3	5%	18	29%	25	40%	17	27%
Jumlah rata-rata		0	0%	2,5	4%	16	25%	25,5	40%	19	30%
Dimensi Pengetahuan											
45	Pemahaman yang baik pada bidang pekerjaan ini membuat saya mampu melakukan pekerjaan dengan cepat	0	0%	0	0%	14	22%	26	41%	23	37%
46	Saya tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara menyelesaikannya	0	0%	0	0%	15	24%	24	38%	24	38%
Jumlah rata-rata		0	0%	0	0%	14,5	23%	25	40%	23,5	37%
Total Variabel Kinerja (%)		0,07	0%	2,14	3%	13,7	22%	25,8	41%	21,8	35%

Lampiran 9

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tests of Normality

		Unstandardized Residual
N		63
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.76777637
Most Extreme Differences	Absolute	.069
	Positive	.064
	Negative	-.069
Kolmogorov-Smirnov Z		.545
Asymp. Sig. (2-tailed)		.928

a. Test distribution is Normal.

Uji Linearitas

Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Budaya Organisasi dengan Variabel Kinerja

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X1	Between Groups	(Combined)	3297.213	38	86.769	4.615	.000
		Linearity	2697.786	1	2697.786	143.499	.000
		Deviation from Linearity	599.426	37	16.201	.862	.665
	Within Groups		451.200	24	18.800		
	Total		3748.413	62			

Hasil Uji Linearitas Antara Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Variabel Kinerja

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X2	Between Groups	(Combined)	3559.246	36	98.868	13.589	.000
		Linearity	2386.051	1	2386.051	327.951	.000
		Deviation from Linearity	1173.195	35	33.520	4.607	.000
	Within Groups		189.167	26	7.276		
	Total		3748.413	62			

Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		1	(Constant)	16.185			2.701	
	X1	.335	.058	.578	5.733	.000	.384	2.601
	X2	.207	.061	.344	3.409	.001	.384	2.601

a. Dependent Variable: Y

Uji Heteroskedastisitas

Correlations

			X1	X2	Unstandardized Residual
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1.000	.761**	.028
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.826
		N	63	63	63
	X2	Correlation Coefficient	.761**	1.000	.042
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.744
		N	63	63	63
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.028	.042	1.000
		Sig. (2-tailed)	.826	.744	.
		N	63	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 10

Analisis Regresi Sederhana

Hasil Uji t Variabel Budaya Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.225	2.927		5.543	.000
	X1	.491	.039	.848	12.515	.000

a. Dependent Variable: Y

Hasil Analisis Determinasi Variabel Budaya Organisasi terhadap Variabel Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.848 ^a	.720	.715	4.150

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

Hasil Uji t Variabel Gaya Kepemimpinan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.581	2.650		9.653	.000
	X2	.479	.046	.798	10.336	.000

a. Dependent Variable: Y

Hasil Analisis Determinasi Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Variabel Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.798 ^a	.637	.631	4.726

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

Analisis Regresi Berganda

Hasil Persamaan Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	16.185	2.701		5.991	.000
Budaya organisasi	.335	.058	.578	5.733	.000
Gaya kepemimpinan	.207	.061	.344	3.409	.000

a. Dependent Variable: Turnover

Hasil Uji F (ANOVA) Variabel Independen Budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan terhadap Variabel Dependen Kinerja

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2868.252	2	1434.126	97.763	.000a
Residual	880.161	60	14.669		
Total	3748.413	62			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan X1, Budaya organisasi X2

Hasil Analisis Determinasi antara Variabel Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.875a	.765	.757	3.830

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan (X₂) Budaya organisasi (X₁).

b. Dependent Variable: *Turnover*

RIWAYAT HIDUP



Hafiz Pradana merupakan anak dari pasangan Sutrisno dan Rahmah yang lahir di Jakarta pada tanggal 7 Muharram 1413H atau 8 Juli 1992. Penulis menyelesaikan Sekolah Dasar di SD Negeri Pulogebang 07 Pagi pada tahun 2003 dan pada tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikannya ke SMP Negeri 236 Jakarta. Setelah menamatkan pendidikan selama tiga tahun, pada tahun 2006 penulis melanjutkan pendidikan ke SMA Negeri 12 Jakarta dan tergabung dalam Rohani Islam sebagai Kepala Departemen Dakwah dan Tarbiyah. Penulis lulus dari SMAN 12 Jakarta pada tahun 2009.

Pada tahun 2009 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Universitas Negeri Jakarta (UNJ) pada Program Studi S1 Manajemen melalui jalur UMB. Selama menjadi mahasiswa, penulis aktif mengikuti organisasi diantaranya Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen (HMJM) pada tahun 2010-2012, Tim Pembela Mahasiswa (TPM) Universitas Negeri Jakarta tahun 2011-2012, Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi (BEM FE) tahun 2012-2013. Pada tahun 2010, penulis menjadi anggota HMJM dan ditempatkan sebagai *staff HRD*, kemudian setahun kemudian penulis menempati posisi sebagai *Manager Religious and Social Depertement* HMJM. Penulis mendapatkan amanah sebagai staff litbang di TPM UNJ pada tahun 2012 dan sebagai Kepala Departemen *Public Relation* di BEM FE UNJ di tahun berikutnya. Penulis juga sempat mendapatkan amanah sebagai koordinator acara dalam pemilu di Fakultas Ekonomi UNJ pada tahun 2012.

Penulis yang hobi pada transportasi bis, sepak bola, anime, dan sejarah ini juga pernah melakukan Praktik Kerja Lapangan di *Human Capital Division* PT. Bank Syariah Mandiri Tbk. kantor pusat selama dua bulan pada tahun 2012. Selain itu, penulis juga pernah melakukan magang di PT. Infoyasa Meditama Sejahtera pada bagian *Administration Marketing* pada tahun 2014.