



Politeknik Negeri Sriwijaya

ISSN 2085-1375

Jurusan Administrasi Niaga

Nomor Register																	
Fakultas	Ps/Bagian	Publikasi	Penulis	Th. Publikasi	Sumber	Sumber Dana	No. Urut Publikasi										
0	1	0	1	0	6	0	4	0	9	0	1	0	1	0	4	5	2

ORASI BISNIS

Organisasi - Administrasi - Bisnis

CORPORATE PLANNING dan OUTCOME BASED LEARNING PROGRAM STUDI PENDIDIKAN TINGGI
A. Jataluddin Sayuti

TRANSFORMASI LEARNING ORGANIZATION KE TEACHING ORGANIZATION:
UPAYA ORGANISASI MENCAPAI SUKSES DI ERA KOMPETISI GLOBAL
Umiyati Idris

PENGEMBANGAN METODOLOGI PENGAJARAN MATA KULIAH KEWIRAUSAHAAN
DI JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA POLITEKNIK NEGERI SRIWIJAYA
Hadji Jauhari

PENTINGNYA PENINGKATAN SOFT SKILL DALAM LINGKUNGAN KERJA
Esya Alhadi

PENULISAN BAHASA INDONESIA YANG BENAR DALAM SURAT MENYURAT BISNIS
Lindawati

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT. TAMBANG BATUBARA BUKIT ASAM (PERSERO) TANJUNG ENIM
Sri Porwani - Zunaidah

PENGARUH UPAH BURUH TERHADAP PERMINTAAN TENAGA KERJA DI SEKTOR PERKEBUNAN KARET RAKYAT
(STUDI KASUS DI KABUPATEN BANYUASIN - SUMATERA SELATAN)
Muhammad Rizka Maulana Effendi

PENGARUH KOMPENSASI DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
(STUDI PENELITIAN TERHADAP KARYAWAN HOTEL WISATA PAI'EMBAENG)
Rini

PERKEMBANGAN DAMPAK KRISIS GLOBAL DI INDONESIA (KEADAAN AWAL KRISIS SAMPAI SEKARANG)
Marieska Lupikawaty

KIAT MENCIPTAKAN HUBUNGAN PERBURUHAN YANG SUKSES DENGAN SYSTEM UPAH YANG PROFESIONAL
Elvira Zahara

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TAMBANG BATUBARA BUKIT ASAM (PERSERO) TANJUNG ENIM

Sri Porwani

Staf pengajar Politeknik Darussalam Palembang

Zunaidah

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya

Abstract

The ability to influence other people is a basic element for a leader. This aspect related to the loyalty of subordinates to perform their jobs that oriented to reach the organization's goals. As a variable in organization, culture has been studied as a part of the whole organizational system. In this context, culture is seen as a living thing in an organization, which unites the whole members of organization in achieving its goals. Moreover, culture can be seen as a part organization environment, which influences employees' behaviour and performance within organization. The variable independents in this research are organization culture and transformational leadership style which are measured based on subordinates' perception, and dependent variable employees' performance. The primary data analysis was taken from 81 questions on the questionnaire sheet using 233 respondents. Technical sampling used is stratified random sampling. Furthermore, statistic used is linear regression, simple and multiple. Hypothesis testing is done through testing technical F as simultaneous hypothesis and testing technical t as a partial hypothesis. Research shows that organization culture and transformational leadership style partially has a positive and significant influence to the employees' performance. In addition, they also simultaneously has a positive and significant influence to the employees' performance. The variable of transformational leadership style gives more influence than organization culture to the employees' performance.

Key words : Organization Culture, Transformational Leadership Style, and employees' performance

PENDAHULUAN

Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah sebagai wujud dari otonomi daerah, telah diberlakukan di seluruh wilayah Republik Indonesia. Akibat dari perubahan tersebut setiap organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan handal sesuai dengan perkembangan zaman pada saat ini (Wardhono, 2001: 1). Dengan adanya pro kontra terhadap pemberlakuan Otonomi Daerah maka hal ini merupakan fenomena baru yang membawa dampak pada perubahan budaya kerja individu dan kelompok organisasi. Perubahan tersebut mau tidak mau harus dihadapi oleh organisasi pemerintah dan non pemerintah yaitu pihak swasta yang juga harus melakukan serangkaian adaptasi demi kelangsungan hidupnya. Tujuannya adalah perubahan lingkungan pekerjaan yang



kondusif terutama budaya organisasi yang dapat mendukung dan mempengaruhi kinerja karyawan (Rini, 2004: 1)

Salah satu fungsi menarik untuk disimak adalah budaya organisasi merupakan mekanisme pembuat makna dan kendali pembentuk sikap serta perilaku karyawan, karena menyangkut aspek kinerja karyawan, maka sangat diperlukan adanya pembuktian bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang sekedar praduga belaka dan teoritis organisasi.

Tanpa adanya budaya organisasi, seorang karyawan cenderung merasa segan melaksanakan suatu tugas dengan baik apapun statusnya dalam organisasi tersebut, karena kurangnya kesepakatan komitmen yang tegas. Budaya organisasi sebagai pendorong prestasi kerja karyawan merupakan faktor penting agar dapat menjalankan secara optimal sehingga kinerja karyawan tinggi. Disamping itu dalam sebuah organisasi fungsi kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan sangat menentukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seiring dengan perubahan pendekatan terhadap konsep-konsep kepemimpinan yang dipengaruhi dinamika kehidupan organisasi dewasa ini, dimensi kekuatan atau *power* yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mewujudkan efektivitas pencapaian tujuan organisasi, berkembang pada seberapa besar seorang pemimpin memiliki pengaruh terhadap organisasinya atau sering disebut sebagai pemimpin transformasional dan kognitif (Stoner, dkk, 2004: 128).

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional di PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim, hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa gaya ini dapat diterapkan dengan cukup baik, meskipun belum dapat dikatakan sepenuhnya berhasil sebab masih terdapat fenomena-fenomena yang menjadi perdebatan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Indikasi terhadap penerapan gaya kepemimpinan ini menunjukkan adanya kewajiban setiap pimpinan unit kerja di lingkungan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim untuk membentuk visi dan misi satuan sebagai bentuk penjabaran Rencana Strategis, sebagaimana yang dituangkan dalam Laporan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim 2008-2010. Dalam teori teoritis mengenai penerapan gaya kepemimpinan transformasional, penjabaran dapat tujuan-tujuan organisasional yang dilakukan oleh setiap pimpinan satuan kerja tersebut, termasuk dalam lingkup penerapan dari motivasi inspirasional kepada para bawahan.

Hal ini dapat diperkuat oleh adanya perubahan organisasi (restrukturisasi) PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim tahun 2007 dan 2008 dengan dilakukan pengangkatan pejabat jenjang I, II, III dan perubahan struktural pada jenjang IV dan VI, sehingga menimbulkan pro dan kontra terhadap karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim.

Kondisi perusahaan yang masih ditemui seperti gejala-gejala negatif di atas menunjukkan bahwa organisasi tersebut nampak kurang kondusif. Sedangkan untuk menciptakan organisasi yang kondusif, maka diperlukan upaya sosialisasi budaya organisasi yang harmonis guna meningkatkan kinerja karyawan dengan berpegang teguh pada komitmen sebelumnya. Hal tersebut tidak terlepas dari peranan seorang pemimpin.

Kalau diamati dari beberapa faktor yang telah dikemukakan di atas, maka gaya kepemimpinan mempunyai keterkaitan erat terhadap kinerja yang dicapai oleh karyawan. Sebab di dalam organisasi apapun bentuknya baik besar maupun kecil pasti memerlukan seorang pemimpin. Oleh karena itu pemimpin yang baik harus menjadi panutan atau teladan bagi bawahan dalam bekerja dan sekaligus dapat memberikan motivasi dan semangat kerja di dalam organisasi.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam kajian ilmiah ini adalah sebagai berikut :

1. Seberapa besar Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim.
2. Seberapa besar Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim.
3. Variabel mana yang lebih berpengaruh antara Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim.

Adapun tujuan dari kajian ilmiah ini yang dilakukan ini adalah:

1. Mengetahui seberapa besar Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim.
2. Mengetahui seberapa besar Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim.
3. Mengetahui variabel mana yang lebih berpengaruh antara Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi (Ivancevich, dkk, 2006: 44). Sedangkan budaya organisasi juga mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya (Robbins, 2008: 721). Sedangkan menurut Schein (1992: 16) dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* mendefinisikan budaya organisasi adalah "A pattern of shared basic assumptions that the group learns as it solves its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems".

Budaya organisasi ada beberapa indikator sebagaimana Menurut Recardo and Jolly dalam SAM Advanced Management Journal (1997 p.62) : a) Komunikasi (*Communications*); b) Imbalan (*Reward*); c) Tim Kerja (*Teamwork*). Sedangkan yang diadaptasi dari Jones (2000: 100) meliputi: 1) komunikasi, 2) kreativitas/inovasi, 3) Imbalan (*reward*), 4) Orientasi pada Pelanggan, 5) Tim Kerja.

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. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi juga tinggi (Wirawan, 2007: 37).

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah proses menggerakkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Dari definisi kepemimpinan di atas selanjutnya dijelaskan oleh Stoner, dkk (2004: 165), bahwa ada empat implikasi penting yang terdapat di dalam definisi ini yakni: 1) kepemimpinan melibatkan orang lain, atau mengikuti 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 sama. 2) kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, anggota kelompok tanpa kekuasaan, mereka dapat 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.

Adapun definisi kepemimpinan transformasional menurut Ivancevich (2006: 13) adalah: "pemimpin yang memotivasi para bawahan untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman." Berdasarkan definisi tersebut disebabkan oleh konsepsi tentang kemampuan untuk memotivasi para bawahan agar berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan oleh sebuah organisasi, yakni dengan cara : a) meningkatkan arti penting dan nilai tugas dimata para bawahan; b) mendorong individu untuk mengorbankan kepentingan-kepentingan individual demi kepentingan tim, organisasi atau kebijakan yang lebih mendasar, serta c) menaikan tingkat kebutuhan ke taraf yang lebih tinggi yaitu aktualisasi diri.

Berdasarkan konsep kepemimpinan transformasional tersebut maka dapat diuraikan bahwa dalam kepemimpinan transformasional pada hakekatnya fokus kajian bukan terletak pada individu yang berkedudukan sebagai seorang pemimpin, sebagaimana layaknya diuraikan dalam teori kepemimpinan transformasional adalah dampak dari penggunaan kekuasaan serta pengaruh yang melekat pada pemimpin terhadap para bawahannya, sebab bersandar pada batasan mengenai kepemimpinan yang telah dibahas sebelumnya bahwa menilai kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari adanya keikutsertaan (partisipasi) para bawahan. (Wangmuba, 2009: 1).

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional menurut Bass (Wangmuba, 2009: 1), sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.



Kinerja Karyawan

Menurut Gomes (2005: 135) bahwa *Performance* adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Sedangkan Veithzal (2004: 309) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Pendapat yang sama yang disampaikan oleh As'ad (2003: 35) mengatakan bahwa kinerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerjasama antara pemimpin dengan karyawan, dan antar sesama karyawan. Berdasarkan uraian tersebut di atas mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Tujuan dalam penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan pada dasarnya meliputi: 1) untuk 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 seleksi (Veithzal, 2004: 312-313).

Penilaian kinerja dilakukan bermanfaat yang ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya SDM, yaitu: 1) Perbaikan kinerja, 2) Penyesuaian kompensasi, 3) keputusan penempatan, 4) pelatihan dan pengembangan, 5) Perencanaan dan pengembangan karier, 6) Evaluasi proses *staffing*, 7) Umpan balik ke SDM (Veithzal, 2004: 315-316).

Pengukuran kinerja karyawan dapat mengadopsi teori-teori tersebut serta mengaplikasikannya sesuai kebutuhan dan kondisi masing-masing organisasi atau karyawan yang akan diukur kinerjanya, di mana variabel-variabel mengenai kinerja karyawan mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Higgs (Umar, 2005: 113) yakni (a) mutu pekerjaan, (b) kejujuran pegawai, (c) kehadiran, (d) sikap, (e) kerjasama, (f) pengetahuan, (g) tanggung jawab, (h) pemanfaatan waktu.

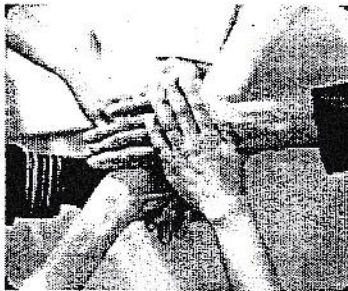
METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Desain penelitian ini bersifat asosiatif yang memberikan jawaban pada permasalahan yang bersifat hubungan, artinya penelitian yang mencari hubungan atau pengaruh antara satu variabel dengan atau terhadap satu atau lebih variabel lainnya.

Unit Analisis dan Objek Penelitian

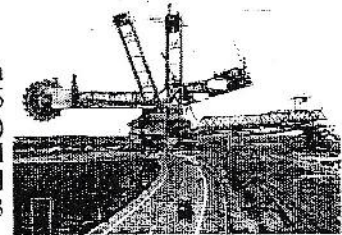
Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu yaitu seluruh karyawan tetap PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim. Sedangkan penelitian ini dilakukan di Kabupaten Muara Enim dengan objek yang dipilih adalah PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim. Pertimbangan yang mendasari sehingga dipilihnya PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim ini sebagai objek



penelitian karena selain sebagai pelayanan masyarakat diharapkan peningkatan sumber daya manusia semakin mutlak dibutuhkan untuk pengembangan organisasi dan peningkatan kinerja karyawan.

Populasi, Sampel dan Responden

Populasi digunakan dalam penelitian ini hanya pada pekerja Administratif saja yang diteliti sebanyak 556 karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim. Sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel acak berstrata proporsional (*proportional stratified random sampling*) sebanyak 233 responden.



Identifikasi Variabel

- Variabel Independen : Budaya Organisasi (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Transformatif (X_2).
- Variabel Dependen : Kinerja karyawan (Y)

Definisi Operasional

- Budaya organisasi adalah pemahaman terhadap sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan, pengetahuan, dan pengalaman kehidupan yang diinternalisasikan dan diaktualisasikan ke dalam sikap, tingkah laku dan perbuatan karyawan dalam organisasi. Dimensi-dimensi budaya organisasi meliputi komunikasi, kreativitas/inovasi, imbalan (*reward*), orientasi pelanggan dan tim kerja (*teamwork*).
- Gaya kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana para pimpinan dan bawahan saling meningkatkan diri kepada moralitas dan motivasi yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Dimensi-dimensi gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari: kharismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.
- Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan mempunyai dimensi-dimensi yaitu mutu pekerjaan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, pengetahuan pekerjaan, dan tanggung jawab.

Pengukuran Variabel dan Instrumen Penelitian

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert's*. Sedangkan Instrumen penelitian untuk mengumpulkan data adalah berupa kuisioner yang berdasarkan variabel yang diteliti yakni: variabel budaya organisasi terdiri atas 39 item pertanyaan/pernyataan yaitu: komunikasi (11 pertanyaan); kreativitas/inovasi (6 pertanyaan); imbalan (9 pertanyaan); orientasi pada pelanggan (6 pertanyaan); dan tim kerja (6 pernyataan), variabel gaya kepemimpinan transformasional sebanyak 20 item pernyataan yaitu: kharismatik (5 pernyataan); motivasi inspirasional (4 pernyataan); stimulasi intelektual (3 pernyataan); dan perhatian individual (8 pernyataan), sedangkan variabel kinerja pegawai 21 item pernyataan yaitu: mutu pekerjaan, inisiatif, kehadiran,

sikap, dan kerjasama (masing-masing 3 pernyataan); pengetahuan pekerjaan (2 pernyataan); dan tanggung jawab (6 pernyataan).

Jenis Data, Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan adalah data Kuantitatif dengan sumber data menggunakan data primer yang sumber datanya yang diperoleh langsung dari responden yaitu karyawan (termasuk pimpinan) PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim. Sedangkan metode pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Kuisioner.

Teknik Analisis Data

Sebelum menganalisis analisis deskriptif, analisis faktor. Terlebih dahulu akan diuji validitas dan reliabilitas dengan melihat apabila r positif $> 0,3$, maka item valid dan reliabel. Sedangkan r negatif $< 0,3$, maka item tidak valid sekaligus tidak reliabel. Langkah selanjutnya data primer akan dianalisis regresi linear berganda untuk menguji atau melihat pengaruh variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Untuk model hubungan variabel yang akan dianalisis sesuai dengan Persamaan regresi yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$$

Dimana:

- Y = kinerja karyawan
- a = intersep/konstanta
- b_1, b_2 = koefisien regresi variabel bebas
- X_1 = budaya organisasi
- X_2 = gaya kepemimpinan transformasional
- ε = tingkat kesalahan (error)

setelah itu dilakukan: Uji t: secara parsial dan Uji F secara simultan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum melakukan analisis lebih lanjut data yang diperoleh dari hasil penelitian perlu diuji terlebih dahulu dengan uji validitas dan realibitas. Pada instrumen penelitian ini dihitung korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dari total skor variabelnya, hasil perhitungan ditunjukkan pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* (Validitas). Dalam analisis item, menurut Suliyanto (2006: 149) mengatakan item yang mempunyai korelasi positif skor total serta korelasinya tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas tinggi pula. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah r_{hitung} (Korelasi skor item terhadap skor total/*Corrected Item-Total Correlation*) $= 0,3$; jadi apabila r positif $> 0,3$, maka item valid dan reliabel. Sedangkan r negatif $< 0,3$, maka item tidak valid sekaligus tidak reliabel. Adapun hasil pengujian instrumen penelitian dari setiap dimensi pada masing-masing variabel secara keseluruhan adalah valid. Untuk itu dapat dilihat dari hasil perhitungan seperti pada tabel berikut:

Tabel 1: Hasil Pengujian Validitas Variabel Budaya Organisasi

Dimensi	No. Item Pertanyaan	r hitung	Keterangan
Komunikasi	1	0,577	Valid
	2	0,522	Valid
	3	0,412	Valid
	4	0,601	Valid
	5	0,543	Valid
	6	0,612	Valid
	7	0,446	Valid
	8	0,608	Valid
	9	0,406	Valid
	10	0,449	Valid
Kreativitas / Inovasi	11	0,569	Valid
	12	0,421	Valid
	13	0,517	Valid
	14	0,563	Valid
	15	0,618	Valid
	16	0,439	Valid
	17	0,425	Valid
Timbalan	18	0,572	Valid
	19	0,517	Valid
	20	0,563	Valid
	21	0,572	Valid
	22	0,436	Valid
	23	0,581	Valid
	24	0,459	Valid
	25	0,464	Valid
	26	0,564	Valid
	27	0,662	Valid
Orientasi pada pelanggan	28	0,625	Valid
	29	0,663	Valid
	30	0,623	Valid
	31	0,597	Valid
	32	0,614	Valid
	33	0,737	Valid
	34	0,766	Valid
Tim Kerja	35	0,765	Valid
	36	0,790	Valid
	37	0,816	Valid
	38	0,666	Valid
	39	0,666	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2009

Tabel 2: Hasil Pengujian Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif

Dimensi	No. Item Pertanyaan	r hitung	Keterangan
Kharismatik	40	0,429	Valid
	41	0,557	Valid
	42	0,671	Valid
	43	0,677	Valid
	44	0,663	Valid
Motivasi Inspirasional	45	0,630	Valid
	46	0,525	Valid
	47	0,652	Valid
	48	0,712	Valid
Rangsangan Intelektual	49	0,739	Valid
	50	0,765	Valid
	51	0,778	Valid
Perhatian Individual	52	0,578	Valid
	53	0,747	Valid
	54	0,784	Valid
	55	0,808	Valid
	56	0,824	Valid
	57	0,802	Valid
	58	0,722	Valid
	59	0,619	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2009

Tabel 3: Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Dimensi	No. Item Pertanyaan	r hitung	Keterangan
Mutu Pekerjaan	1	0,473	Valid
	2	0,754	Valid
	3	0,676	Valid
Inisiatif	4	0,694	Valid
	5	0,766	Valid
	6	0,594	Valid
Kehadiran	7	0,727	Valid
	8	0,607	Valid
	9	0,682	Valid
Sikap	10	0,705	Valid
	11	0,692	Valid
	12	0,667	Valid
Kerjasama	13	0,674	Valid
	14	0,540	Valid
	15	0,560	Valid
Pengetahuan Pekerjaan Tanggung Jawab	16	0,763	Valid
	17	0,763	Valid
	18	0,762	Valid
	19	0,722	Valid
	20	0,621	Valid
	21	0,684	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2009

Berdasarkan tabel 1, 2 dan 3 uji validitas terhadap variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformatif dan kinerja karyawan semuanya valid. Selanjutnya, hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian yang menggunakan uji reliabilitas *Cronbach's Alpha*, hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen

penelitian yang dipergunakan untuk mengukur variabel penelitian memiliki reliabilitas dan dapat digunakan. Hasil lengkapnya dapat dilihat pada tabel 4:

Tabel 4: Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	Koefisien Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	Komunikasi	0,833	Reliabel
	Kreativitas/Inovasi	0,755	Reliabel
	Imbalan	0,807	Reliabel
	Orientasi pada Pelanggan	0,875	Reliabel
	Tim Kerja	0,907	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transformatif	Kharismatik	0,807	Reliabel
	Motivasi Inspirasional	0,809	Reliabel
	Rangsangan Intelektual	0,875	Reliabel
Kinerja Karyawan	Perhatian Individual	0,925	Reliabel
	Mutu Pekerjaan	0,787	Reliabel
	Inisiatif	0,824	Reliabel
	Kehadiran	0,816	Reliabel
	Sikap	0,829	Reliabel
	Kerjasama	0,755	Reliabel
	Pengetahuan Pekerjaan	0,862	Reliabel
	Tanggung Jawab	0,852	Reliabel

Uji Normalitas

Uji normalitas dapat diketahui melalui hasil Uji *liliefors (kolmogorov-mirnov)* dan gambar *Normal Probability Plots*. Nilai signifikansi kurang dari 0,05 atau 5% maka data tersebut tidak berdistribusi normal dan apabila lebih dari (>) 0,05 atau 5% maka data berdistribusi normal (Uji *liliefors*) sedangkan pada *normal probability plots* jika distribusi data normal, maka data akan tersebar sekehilang garis. Berdasarkan hasil uji yang dilakukan bahwa seluruh data dalam penelitian ini bisa dikatakan distribusi adalah normal.

Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas diuji dapat diketahui dari *scatter plot*, jika tidak ada pola tertentu yang teratur, maka terjadi heteroskedastisitas dan jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Berdasarkan *scatter plotnya* menunjukkan titik-titik yang ada membentuk pola yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas.

Uji Auto Korelasi

Mendeteksi adanya gejala autokorelasi adalah dengan melihat nilai *Durbin-Watson*. Asumsi penggunaan analisis *Durbin-Watson* ini jika digunakan untuk autokorelasi tingkat pertama dan model regresi yang ada mempunyai intercept (konstanta) serta tidak terdapat variabel lagi. Nilai *Durbin-Watson* 1,249 dengan asumsi sama dengan nol maka dapat diartikan bahwa persamaan regresi tidak terdapat autokorelasi.

Uji Multi Kolinearitas

Mendeteksi adanya multikolinearitas diketahui dari nilai VIF setiap prediktor. Jika nilai VIF prediktor tidak melebihi 10, maka dapat kita katakan bahwa data kita terbebas dari persoalan multikolinearitas.

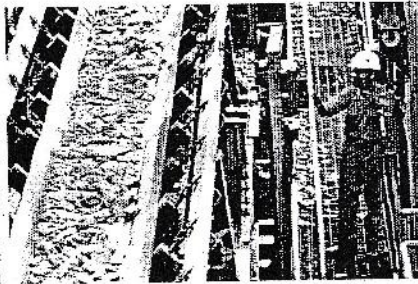
Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional secara parsial terhadap Kinerja Karyawan

Variabel budaya organisasi (X_1) ternyata mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dimana (α) sign = 0,000 ($\alpha < 0,05$). Sedangkan besarnya koefisien determinasi (R^2) adalah 0,306 (30,6%) menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan (Y), perubahan tersebut dapat dijelaskan adanya variabel budaya organisasi (X_1). Untuk sisanya 0,697 (69,4%) dijelaskan faktor-faktor lain. Berdasarkan hal tersebut, maka nilai $t_{hitung} = 10,090 > \text{nilai } t_{tabel} = 6,314$, maka model persamaan regresinya adalah : $Y_1 = a + b_1x_1$ ($Y_1 = 49,536 + 0,553 x_1$). Hal ini menunjukkan bahwa secara nyata memberikan pengaruh budaya organisasi terhadap perubahan yang terjadi kinerja karyawan, apabila peningkatan kinerja karyawan menurut sudut pandang budaya organisasi (komunikasi, kreativitas/inovasi, imbalan, orientasi pada pelanggan dan tim kerja), dapat dicapai manakala disepakati oleh para bawahan yang saat ini dilakukan.

Sedangkan variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_2) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dimana (α) sign = 0,000 ($\alpha < 0,05$). Sedangkan besarnya koefisien determinasi (R^2) adalah 0,589 (58,9%) menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan (Y), perubahan tersebut dapat dijelaskan adanya variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_2). Untuk sisanya 0,411 (41,1%) dijelaskan faktor-faktor lain. Berdasarkan hal tersebut, maka nilai $t_{hitung} = 18,180 > \text{nilai } t_{tabel} = 6,314$, maka model persamaan regresinya adalah : $Y_2 = a + b_2x_2$ ($Y_2 = 39,708 + 0,767 x_2$). Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap perubahan yang terjadi kinerja karyawan, apabila peningkatan kinerja karyawan akan tercapai secara optimal apabila perlakuan gaya kepemimpinan transformasional (kharismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individual) kepada bawahan yang dilakukan oleh seseorang pimpinan di PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim ditingkatkan.

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh pelaksanaan variabel budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y). Ternyata variabel budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan (α) sign = 0,000 ($\alpha < 0,05$). Sedangkan besarnya koefisien determinasi (R^2) adalah 0,628 (62,8%) menunjukkan bahwa besarnya perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan (Y), perubahan tersebut dapat dijelaskan adanya variabel budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2). Untuk sisanya 0,372 (37,2%) dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Dengan kata lain, peningkatan kinerja karyawan akan tercapai secara optimal manakala gaya kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan secara bersamaan dengan budaya organisasi ditingkatkan sampai 62,8%. Berdasarkan hal



tersebut, maka nilai $F_{hitung} = 194,079 > \text{nilai } F_{tabel} = 3,04$, maka model persamaan regresinya adalah : $Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \epsilon$ ($Y = 34,551 + 0,228x_1 + 0,654x_2 + 0,372$).

Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional lebih Berpengaruh daripada Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Ternyata yang lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) adalah gaya kepemimpinan transformasional (X_2) daripada budaya organisasi (X_1) sebesar 58,9%. Dengan demikian hipotesis (H_0) ditolak dengan nilai $F_{hitung} = 101,810 > \text{nilai } F_{tabel} = 3,89$ (budaya organisasi) dan $F_{hitung} = 330,815 > \text{nilai } F_{tabel} = 3,89$ (gaya kepemimpinan transformasional).

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan besarnya pengaruh variabel budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,306 (30,6%) dan 0,697 (69,4%) dipengaruhi oleh faktor lain. Semakin kuat budaya organisasi yang melekat pada karyawan, maka akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan komitmen yang telah disepakati oleh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan secara budaya organisasi yang dilakukan oleh para karyawan atas berbagai perubahan lingkungan yang terjadi baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sejalan dengan pendapat (Robbins, 2008) menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki budaya dan pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota. Singkaling budaya dalam suatu organisasi berkembang dengan kuat, sehingga dalam kondisi demikian, setiap anggota mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang akan dicapainya. Setiap karyawan untuk mencapai tujuan tersebut dan pada akhirnya budaya organisasi memiliki kekuatan untuk mempengaruhi kehidupan organisasi dan produktivitas kerja.

Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 58,9% (58,9%) dan 0,411 (41,1%) dipengaruhi oleh faktor lain. Perubahan terhadap kerja yang disebabkan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional ini sejalan dengan pendapat As'ad (2003: 35) bahwa kinerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan karyawan dan antara sesama karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara simultan memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan dengan pengaruh variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,628 (62,8%) dan 0,372 (37,2%) dipengaruhi oleh faktor lain. Sehubungan



hasil analisis regresi berganda dengan melibatkan kedua variabel independen secara simultan adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel dependen kinerja karyawan diperoleh kesimpulan bahwa penerapan secara simultan pemberlakuan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional dalam persepsi bawahan, berkecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan organisasi atau perusahaan.

Adanya pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara simultan terhadap kinerja karyawan sependapat dengan McKinsey pada Pearce and Robinson (2003: 235) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh adanya budaya organisasi dan pula oleh gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya Kepemimpinan Transformasional lebih berpengaruh daripada Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan

Pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional daripada budaya organisasi sebesar 58,9%. Hal ini sejalan dengan pendapat Luthan (2006: 653 & 654) bahwa gaya kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan. Dengan membantu kepemimpinan transformasional melalui kebijakan rekrutmen, seleksi, promosi, pelatihan, dan pengembangan akan menghasilkan kesehatan, kebahagiaan dan kinerja efektif pada organisasi saat ini. Gaya kepemimpinan transformasional efektif terhadap kinerja karyawan harus memiliki karakter yaitu; mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, berani, mempercayai orang lain, motor penggerak nilai, pembelajar sepanjang masa, memiliki kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian dan visioner.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim.
2. Secara simultan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim.
3. Gaya kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh daripada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

SARAN

1. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, perlu pembentukan budaya kerja internal yang kondusif, dibarengi dengan imbalan yang berimbang. Imbalan seperti perolehan uang, materi, balas jasa dan lain sebagainya menjadi pilihan para karyawan untuk mendorong meningkatkan kinerjanya, sebab hal ini berkaitan dengan upaya mereka untuk memenuhi kebutuhannya.
- Seorang pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional harus memperhatikan kebutuhan-kebutuhan para bawahan, termasuk didalamnya memberikan perhatian individual. Gaya kepemimpinan transformasional akan berlaku apabila perhatian individual ditingkatkan seperti memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bertukar pikiran dengan pimpinannya, merangsang tumbuhnya gagasan-gagasan baru dalam bekerja, dan mendorong keberanian serta tumbuhnya

pemahaman bawahan terhadap arti penting tindakan-tindakan yang dilakukannya dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

3. Diperlukan adanya standarisasi kinerja, sehingga para karyawan memiliki pedoman dalam mengarahkan aktivitas penyelenggaraan tugas/pekerjaannya berbasis kinerja. Dalam standar kinerja ini perlu ditetapkan imbalan (*reward*) dan sanksi/hukuman (*punishment*) yang jelas dan terukur. Namun hal ini sangat tergantung pada ada atau tidaknya komitmen para pimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang menjadi bawahannya.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Muhammad. 2003. *Kinerja Sebagai Media Peningkatan Derajat dalam Konteks Industrialisasi*. Geneca, Bandung
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R., dan Matteson M.T. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1 dan 2. Edisi ketujuh. Erlangga, Jakarta.
- Jones, Gareth R. 2000. *Organizational Theory: Text and Cases*. 3 ed Penerbit: New Jersey Prentice Hall.
- Kreitner, Robert. dan Kinicki, Angelo. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Pertama. Buku 1. Salemba Empat, Jakarta.
- Kuchinks, K. Peter. 1999. Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles Among One Company's U.S. and German Telecommunication Employees. *Human Resources Development Quarterly*, 10 (2): 135-152.
- Luthan, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Penerbit: Andi, Yogyakarta.
- Northouse, P.G. 2003. *Leadership: Theory and Practice*, Third Edition. New Delhi: Response Book.
- Recardo, Renald and Jolly, Jennifer. 1997. *Organizational Cultural Team*, *SAM Advanced Management Journal*.
- Robbins, S.P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh (Lengkap). PT. Indeks, Yogyakarta.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*, Tenth Edition, Singapore: Prentice
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Organizational Behavior (Perilaku Organisasi)*. Edisi 12, Buku 1 dan 2. Salemba Empat, Jakarta.
- Schein, E.H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. Penerbit: San Fransisco: Jossey Bass.
- Stoner, A.F. James and Freeman R. Edward and Gilbert JR, Daniel R. 2004. *Manajemen*. Jilid 1 dan Jilid 2 (Edisi Bahasa Indonesia), PT Prenhallindo, Jakarta.
- Thoha, M. 2007. *Perilaku Organisasi: Konsep dasar dan Aplikasinya*. Edisi 1, Cetakan 14. PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Thomson, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Tyson, Shaun dan Jackson, Tony. 2001. *Organizational Behavior (Perilaku Organisasi)*. Penerbit: Andi, Yogyakarta.
- Umar, Husien. 2005. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT. Gramedia, Jakarta.
- Veithzal, Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Wangmuba, 2009. *Artikel Kepemimpinan/Leadership*, (<http://www.Wangmuba.com>, diakses 3 Maret 2009).
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat, Jakarta