

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu masalah yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan saat ini adalah masalah terhadap kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan organisasi atau perusahaan. Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal.

Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan di tengah persaingan bisnis yang ketat, perusahaan harus berupaya untuk menunjukkan kinerja semaksimal mungkin agar tidak kalah dalam kompetisi dengan perusahaan lain sejenis. Salah satu cara untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memperhatikan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari kinerjanya. Waldman (dalam Kartini, 1994) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat memberikan dampak pada kelangsungan hidup suatu

perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dapat dilihat dari kemampuan karyawan tersebut dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Prawirosentono (dalam Sutrisno, 2010), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang berkaitan dengan legalitas, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Irianto (dalam Sutrisno, 2010), kinerja adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas dan keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi tersebut dapat dinilai secara objektif.

Kinerja perlu diperhatikan, hal ini dikarenakan tingkat keberhasilan yang dihasilkan seseorang tersebut dalam pekerjaannya berdampak terhadap hasil dan tujuan yang diinginkan perusahaan. Untuk mencapai kinerja tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas, yaitu karyawan yang mempunyai kinerja yang baik. Apabila kinerja karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula. Kinerja karyawan yang tinggi juga diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan perusahaan (dalam Rivai, 2008).

PT. Telkom Akses (PTTA) merupakan anak perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh Telkom. PTTA bergerak dalam bisnis penyediaan layanan konstruksi dan pengelolaan infrastruktur jaringan. Sebagai perusahaan yang berupaya menghadirkan koneksi internet berkualitas dan terjangkau untuk meningkatkan kualitas

sumber daya manusia sehingga mampu bersaing di level dunia, juga membutuhkan karyawan yang ahli di bidang teknologi dan jaringan. Produktivitas perusahaan dapat dilihat dari kemampuan perusahaan tersebut memberikan layanan terbaik kepada pelanggan dalam bentuk jaringan internet yang terbaik melalui kinerja karyawan dalam mengembangkan dan menjalankan instalasi jaringan berbasis teknologi tinggi.

Fenomena yang dihadapi oleh perusahaan PTTA witel Pematangsiantar yaitu berhubungan dengan kinerja karyawan seperti tidak tercapainya target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Salah satu target perusahaan adalah mendapatkan pelanggan layanan IndiHome sebanyak tiga juta pelanggan dari tahun 2015 sampai 2016. Salah satu hal yang penting dalam mencapai target tersebut adalah melalui kinerja baik karyawan. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara peneliti dengan karyawan PTTA.

Berikut wawancara peneliti dengan staff HRD berikut ini:

“Perusahaan TA ini berdiri tahun 2012 dan sekarang ini punya target memiliki pemakai indihome sebanyak 3 juta di tahun 2015. Sekarang ini, perusahaan TA masih belum mencapai target tersebut dan memiliki pelanggan layanan IndiHome masih berkisar tiga ratus ribu pelanggan dan masih jauh dari target sebanyak tiga juta pelanggan yang di targetkan tahun lalu. Ini disebabkan karna kurangnya pembangunan akses jaringan pada seluruh wilayah, banyaknya penerimaan karyawan baru. Contohnya, pemotongan gaji dan penambahan jam kerja. Semua diatur oleh pimpinan perusahaan. Namun satu hal yang membuat saya senang bekerja di perusahaan ini adalah 3S yaitu solid, smart dan speed”. (9 Maret 2016)

Wawancara II yang dilakukan peneliti kepada salah satu teknisi sebagai berikut:

“ Saya bekerja sebagai teknisi divisi DSHR. Tiap hari harus kerja di lapangan untuk memasang jaringan di rumah-rumah, kadang juga di sekolah atau kantor atau ada keluhan dari pelanggan.. Saya juga harus kerja yang bagus agara atasan senang melihat atas apa yang saya kerjakan dan tidak mendapat teguran”. (9 Maret 2016)

Selain hasil wawancara di atas, fenomena permasalahan kinerja karyawan perusahaan PTTA Pematangsiantar dapat terlihat dari pencapaian target yang dihasilkan oleh karyawan pada

bulan Juli 2016 hanya mencapai 60% atau hanya mendapatkan 63 pelanggan baru dari 105 pelanggan baru setiap bulan dibanding bulan Juni 67% berdasarkan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Permasalahan ini juga tidak hanya terdapat di witel Pematangsiantar, beberapa daerah lain juga tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan seperti daerah Kisaran (39%), Padangsidempuan (46%), Rantauprapat (57%), Sibolga (46%), dan Kabanjahe (33%). (Data Score Board IndiHome, Juli 2016).

Menurut Amstrong & Baron (dalam Wibowo, 2014) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yakni sebagai berikut: (a) *Personal factors* ditunjukkan oleh kepribadian, tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu; (b) *Leadership factors* ditentukan oleh dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*; (c) *Team factors* ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja; (d) *System factors* ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi; (e) *Contextual/situational* ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Perbaikan kinerja perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan oleh perusahaan. Untuk itu diperlukan langkah yang tepat untuk dapat mencapai kinerja maksimal. Dalam mengukur kinerja dibutuhkan supervisi dari atasan atau pemimpin, hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja dipengaruhi oleh pemimpin. Peran pemimpin dalam hal ini mendorong karyawan agar mampu meningkatkan prestasi kerja di lapangan dan dapat memenuhi permintaan pelanggan. Kemampuan seorang pemimpin harus mampu memimpin secara efektif dalam mengelola karyawan perusahaan untuk dapat mencapai target perusahaan (dalam Sutrisno, 2010).

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan (dalam Wibowo, 2014).

Namun, kinerja karyawan tidak terlepas dari budaya organisasi dalam perusahaan. Setiap organisasi memiliki cara, kebiasaan, dan aturan dalam mencapai tujuan dan misi organisasi, termasuk cara individu hidup berinteraksi satu sama lain (bermasyarakat), dan cara individu mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam organisasi. Begitu pula, kinerja yang tinggi karyawan dalam organisasi menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh individu telah sesuai dengan yang diprogramkan oleh organisasi, hal ini juga sesuai dengan asumsi dasar organisasi. Dengan demikian, kinerja yang tinggi tentunya ada pada budaya organisasi yang baik (dalam Uha, 2013).

Setiap organisasi memiliki budayanya masing-masing, yang tercermin dari perilaku para anggotanya, para karyawannya, kebijakan-kebijakannya, peraturan-peraturannya. Terlepas dari besar, jenis, sektor atau spesialisasinya, setiap organisasi cenderung untuk tertarik pada pengukuran kinerja dalam beberapa aspek, yaitu aspek finansial, kepuasan pelanggan, operasi bisnis internal, kepuasan pegawai, kepuasan komunitas dan shareholders/stakeholders, dan waktu.

Salah satu faktor permasalahan kinerja karyawan terhadap budaya organisasi adalah *personal factors*. Berikut wawancara peneliti dengan karyawan PTTA Pematangsiantar sebagai koordinator teknisi.

“masih ada karyawan yang kurang bisa memenuhi peraturan perusahaan terutama dalam disiplin waktu dan kejujuran, yang berdampak pada kurang optimalnya kinerja yang karyawan berikan pada perusahaan seperti karyawan pulang lebih dahulu sebelum jam kerja selesai, komplain dari pelanggan bagi karyawan lapangan.” (7 Mei 2016)

Selain *personal factors*, dalam budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah *system factors*. *System factors* adalah faktor yang ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi. Sistem kerja yang diterapkan oleh perusahaan berdasarkan nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan aturan-aturan dalam perusahaan yang harus diikuti oleh seluruh pihak yang terlibat dalam perusahaan.

Berikut wawancara peneliti dengan koordinator teknisi PTTA Pematangsiantar:

“motto perusahaan speed, smart, dan solid harus dimiliki setiap karyawan saat bekerja. Misalnya tim saya menghadapi kendala di lapangan, saya minta bantu sama tim yang lain untuk membantu tim saya. Karna pekerjaan seperti ini harus cepat selesai, kalau tidak pelanggan akan komplain dan bos pun bisa tidak percaya lagi sama tim saya kalau tidak selesai”. (7 Mei 2016)

Pada kehidupan perusahaan, budaya organisasi merupakan faktor penting dalam menjalankan perusahaan. Secara parsial pengertian budaya dan organisasi mempunyai pengertian yang berbeda dan budaya organisasi pun mempunyai pengertian yang berbeda. Menurut Stoner (1995) memberikan pengertian budaya sebagai kompleks atas asumsi tingkah laku cerita, metos metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Selanjutnya Kast dan James E. Rosenzweig (dalam Uha, 2002) organisasi didefinisikan sebagai sekelompok orang yang terkait secara formal dalam hubungan atasan dan bawahan yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama pula.

Budaya organisasi/perusahaan adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, dan apakah suatu perilaku

dianjurkan atau tidak, sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku (dalam Susanto, 1997).

Dalam studi budaya organisasi/perusahaan, ada dua hal menarik, yaitu : kuat atau nyatanya budaya suatu organisasi berkaitan dengan keberhasilan atau kegagalan perusahaan/organisasi tersebut; ideologi, simbol, dan keyakinan bersama memiliki dampak besar terhadap perusahaan, lepas dari karakteristik objektif dan strukturnya. Daft (dalam Uha, 2013) menyatakan budaya organisasi/perusahaan terdiri atas dua lapisan, yaitu : lapisan yang mudah dilihat dan dipandang mewakili budaya perusahaan secara menyeluruh yang disebut *visible artifacts* ; dan lapisan yang tidak kasatmata. *Visible artifacts* terdiri atas cara orang berperilaku, berbicara, dan berdandan. Lapisan kedua yang merupakan lapisan tak kasatmata terdiri atas nilai-nilai pokok, filosofi asumsi, kepercayaan, dan proses berpikir dalam perusahaan.

Budaya organisasi dalam praktik mempunyai beberapa jenis dan tipe. Jenis budaya organisasi berdasarkan informasi menurut Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath (dalam Uha, 2006) salah satunya adalah budaya korporat. Budaya korporat adalah suatu sistem nilai-nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak yang harus berinteraksi dalam rangka pencapaian tujuan. Budaya korporat berperan dalam menentukan struktur dan berbagai sistem operasional yang membuahkan norma perilaku. Hasil penelitian Harvard Business School (Kotter dan Heskett, 1992) menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi.

Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Di samping itu akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam berorganisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama. Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi

dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat memaksimalkan potensi stafnya dan memenangkan kompetisi. Dengan budaya organisasi dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja yang baik yang dituntut dari karyawan pada dasarnya tidak hanya sebatas kemampuan dalam hal secara teknis saja, melainkan adanya kesinambungan antara peran nilai-nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak yang mendukung terbentuknya kinerja yang optimal dari karyawan.

Dalam menghadapi dinamika perusahaan terhadap kinerja karyawan diperlukan adanya kepemimpinan yang efektif sebagai solusi. Pemimpin dapat membangun motivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja karyawan yang optimal. Pemimpin harus mengkomunikasikan harapan-harapan, yang tinggi, mengekspresikan usulan-usulan penting dengan cara-cara yang sederhana, memberikan dorongan-dorongan, nasihat/bimbingan serta memperlakukan tiap karyawan secara individual yang dilakukan oleh manajer dan *team leader*.

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang penting bagi manajer. Para manajer merupakan pemimpin (dalam organisasi mereka) dan yang mempunyai wewenang dalam mengambil kebijakan-kebijakan dan mengatur sistem dalam perusahaan (dalam Uha, 2002). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (dalam Uha, 2002). Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai

tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Terdapat beberapa gaya kepemimpinan salah satunya adalah *kepemimpinan transformasional*. Kepemimpinan Transformasional (dalam Munandar, 2001), interaksi antara pemimpin dan pengikutnya, manajer dengan bawahannya ditandai oleh pengaruh pemimpin/manajer untuk mengubah perilaku pengikutnya/bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah bawahannya, sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama.

Berikut wawancara peneliti dengan staff HRD PTTA Pematangsiantar:

“setiap minggu manajer melakukan briefing terhadap bawahannya sebelum melalui kerja. Bos memberikan arahan dan nasihat kepada semua karyawannya. Bos juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan setiap keluhannya, kemudian keluhan tersebut dikoreksi bersama-sama pas briefing dan dibriefing berikutnya akan ditanyakan lagi”. (7 Mei 2016)

Hunt dan Osborn dalam Kast dan James E. Rosenzweig (dalam Uha, 2002), menggambarkan dua jenis kepemimpinan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang ditentukan oleh peran pimpinan dan secara konseptual sama dengan perilaku *supervisory standart* dan kepemimpinan (*headship*). (2) Pemimpin bebas (*dictionary leadership*), melibatkan intervensi pemimpin di luar yang ditentukan oleh perannya.

Bass (dalam Wirawan, 2013) gaya kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin dalam mentransformasi karyawan dari suatu tingkat kebutuhan rendah ke tingkat kebutuhan tertinggi, serta mentransformasi harapan untuk suksesnya karyawannya, nilai-nilai dan mengembangkan budaya perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin. Kepemimpinan transformasional diindikasikan dengan pemimpin yang mampu mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi karyawan dan kebutuhan

pengembangan diri karyawan dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (dalam Wirawan, 2013).

Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Hardini, 2001 dalam Suranta, 2002). Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, diharapkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang memiliki persepektif positif terhadap gaya kepemimpinan atasannya dan juga budaya organisasi yang kondusif bagi karyawan dan pemimpin. Maka dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Terwujudnya target perusahaan dimungkinkan oleh upaya karyawan dalam memberikan kinerja terbaik dalam bekerja yang dipengaruhi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tersebut.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi keduanya berhubungan dan bisa saling berpengaruh. Kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin berpengaruh terhadap penentuan strategi dan kinerja karyawan. Begitu pula Budaya Organisasi yang diciptakan oleh pemimpin akan berpengaruh terhadap penerapan strategi dan keberhasilannya serta terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka perlu di lakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Korporat Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Individual Karyawan di PT. Telkom Akses”

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh budaya organisasi korporat terhadap kinerja karyawan ?

2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah ada pengaruh budaya organisasi korporat dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi korporat dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Akses witel Pematangsiantar.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu psikologi khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi tentang pengaruh budaya organisasi korporat dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individual karyawan. Selain hal tersebut penelitian ini juga diharapkan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan penelitian selanjutnya yang masih berhubungan dengan permasalahan tersebut.

2. Secara Praktis

- a. Sebagai gambaran umum bagi pemimpin atau atasan di perusahaan agar dapat mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional kepada karyawan supaya meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Dapat memberikan informasi kepada perusahaan dampak budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sehingga bila diperlukan dapat melakukan pembaharuan.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Individual

2.1.1 Pengertian Kinerja Individual

Keberhasilan suatu organisasi/perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan 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 karyawan.

Istilah kinerja (*performance*) menurut The Scriber dalam Kamus Bantam English Dictionary (1979) yang dikemukakan oleh Prawirosentono (dalam Uha, 2002), bahwa kinerja dari akar kata *to perform* yang mempunyai beberapa entries sebagai berikut:

- 1) Melakukan, menjalankan, dan melaksanakan
- 2) Memenuhi, menjalankan kewajiban suatu nazar
- 3) Menjalankan suatu karakter dalam suatu permainan
- 4) Menggambarkan dengan suara atau alat musik
- 5) Melaksanakan atau menyempurnakan suatu tanggungjawab
- 6) Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan

Secara konseptual kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Miner (dalam Sutrisno, 2010) kinerja merupakan bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan

tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya. Menurut Interplan (1999) kinerja adalah berkaitan dengan operasi, aktivitas program dan misi organisasi. Menurut Murphy dan Cleveland (1995) mengatakan bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Suntoro (1999) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Stoner (1978) kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Bernardin dan Russel (1993) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Menurut Handoko, kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Pendapat lain dikemukakan oleh Gibson (1990) bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas karyawan dalam suatu organisasi untuk waktu periode tertentu yang didasarkan pada standar penilaian tertentu.

2.1.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Individu

Menurut Amstrong & Baron (dalam Wibowo, 2014) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yakni sebagai berikut:

1. *Personal factors* ditunjukkan oleh kepribadian, tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.

2. *Leadership factors* ditentukan oleh dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *Team factors* ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. *System factors* ditunjukkan oleh adanya system kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situational* ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Sehubungan dengan strategi yang ditentukan oleh pemimpin organisasi dan strategi dipengaruhi oleh budaya organisasi maka kinerja organisasi dipengaruhi pula oleh pemimpin dan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Kotter dan Heskett (1992) menemukan bahwa terdapat 4 faktor yang menentukan perilaku kerja manajemen suatu perusahaan, yaitu (1) budaya perusahaan; (2) struktur sistem, rencana, dan kebijakan formal; (3) kepemimpinan; (4) lingkungan yang teratur dan bersaing.

2.1.3. Aspek-Aspek Kinerja Karyawan

Menurut Milner (dalam Sutrisno, 2010) kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Milner mengemukakan empat (4) aspek dari kinerja yaitu :

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan beberapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.

3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen keterlambatan. Serta masa kerja yang telah dijalani individu/ karyawan tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

2.1.4. Indikator Kinerja

Indikator kinerja terkadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja. Menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson (dalam Wibowo, 2014) menjelaskan tujuh indikator kinerja sebagai berikut.

1. Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
2. Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan.
3. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar.
4. Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.
5. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
6. Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
7. Peluang merupakan kesempatan seseorang untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

2.2 Budaya Organisasi Korporat

2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi Korporat

Secara parsial pengertian budaya dan organisasi mempunyai pengertian yang berbeda dan budaya organisasi pun mempunyai pengertian yang berbeda pula. Budaya merupakan konsep yang penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Stoner (1995) memberikan pengertian budaya sebagai kompleks atas asumsi tingkah laku cerita, metos metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Moeljono (2003) budaya adalah sebagai pola semua suasana baik material atau semua perilaku yang sudah diadopsi masyarakat secara tradisional sebagai pemecahan masalah anggotanya.

Adapun konsep organisasi menurut Kast dan James (dalam Uha, 2002) organisasi didefinisikan sebagai sekelompok orang yang terikat secara formal dalam hubungan atasan dan bawahan yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama pula.

Peter F. Druicker (dalam Tika, 2005) ”*Organizational culture is the body of solutions to external and internal problems that was worked consistently for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about, and feel in relation to those problems.*” Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas. J. Scheritton & J.L. Stern (dalam Tika, 2005) mengatakan bahwa budaya organisasi umumnya terkait dengan lingkungan atau personalitas organisasi dengan segala dimensi masalah yang dihadapi. Budaya organisasi terbagi dalam empat aspek, yaitu pola ritual, gaya manajemen dan filosofinya, sistem dan prosedur manajemen, serta norma-norma dan prosedur tertulis atau tidak tertulis. Tunstall (dalam Wirawan, 2007) budaya organisasi adalah suatu konstelasi umum mengenai kepercayaan,

kebiasaan, nilai, norma perilaku, dan cara melakukan bisnis yang unik bagi setiap organisasi yang mengatur pola aktivitas dan tindakan organisasi, serta melukiskan pola implisit, perilaku, dan emosi yang muncul yang menjadi karakteristik dalam organisasi.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai setiap orang di dalam organisasi (Killman, 1988).

Sehubungan dengan uraian di atas, dalam suatu organisasi masalah budaya organisasi merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan lingkungan internal organisasi, karena keragaman budaya yang ada di dalam organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada pada organisasi tersebut. Budaya organisasi/perusahaan adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi (dalam Uha, 2002).

Dalam studi budaya organisasi/perusahaan, terdapat dua hal menarik, yaitu: (1) kuat nyatanya budaya suatu organisasi berkaitan dengan keberhasilan atau kegagalan perusahaan/organisasi tersebut; (2) ideologi, simbol, dan keyakinan bersama memiliki dampak besar terhadap perusahaan, terlepas dari karakteristik objektif dan strukturnya.

Budaya organisasi dalam praktiknya mempunyai beberapa jenis dan tipe, salah satu di antaranya adalah budaya organisasi korporat. Budaya organisasi korporat adalah suatu sistem nilai-nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak yang harus berinteraksi dalam

rangka pencapaian tujuan. Budaya korporat berperan dalam menentukan struktur dan berbagai sistem operasional yang membuahkan norma perilaku.

Hasil penelitian Harvard Business School (Kotter dan Heskett, 1992) menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar dampaknya pada prestasi kerja organisasi. Penelitian itu mempunyai empat kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Budaya korporat dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.
- 2) Budaya korporat bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan perusahaan dalam dekade mendatang.
- 3) Budaya korporat yang menghambat prestasi keuangan yang kukuh dalam jangka panjang adalah tidak jarang, dan budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai.
- 4) Walaupun sulit untuk diubah, budaya korporat dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi Korporat

Berdasarkan berbagai konsep budaya organisasi, ditemui uraian budaya organisasi sebagai suatu pola dan model yang terdiri atas kepercayaan, dan nilai-nilai yang memberikan arti bagi anggota suatu organisasi dan aturan bagi anggota untuk berperilaku di organisasi. Menurut Davis (dalam Uha, 2013) setiap organisasi memiliki makna tersendiri terhadap kata budaya itu sendiri, antara lain identitas, ideologi, etos, pola eksistensi, aturan, pusat kepentingan, filosofi tujuan, spirit, sumber informasi, gaya, visi, dan cara.

Robbins (dalam Uha, 2002) mengemukakan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk tasking*); sejauh mana para karyawan di dorong untuk inovasi dan pengambilan resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*); sejauh mana para karyawan di harapkan memperlihatkan posisi kecermatan, analisis, dan perhatian pada perincian.
- 3) Berorientasi pada hasil (*outcome orientation*); sejauh mana manajemen berfokus pada hasil, bukan pada teknis dan proses dalam mencapai hasil itu.
- 4) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*); sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi itu.
- 5) Berorientasi tim (*team orientation*); sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukan individu.
- 6) Agresif (*aggressiveness*); sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan santai-santai.
- 7) Stabil (*stability*); sejauh mana keinginan organisasi menekankan diterapkannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan

Sehubungan dengan karakteristik tersebut, setiap karakteristik bergerak pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini akan diperoleh gambaran majemuk budaya organisasi.

2.2.3 Dimensi-dimensi Budaya Organisasi Korporat

Menurut Wallach (1983), suatu budaya organisasi dapat dikombinasikan pada tiga tipe. Tipologi ini dilakukan dengan tujuan untuk menjelaskan lebih jauh seberapa kuat atau lemahnya suatu budaya melekat pada organisasi tersebut. Ketiga tipe tersebut meliputi budaya birokratis, budaya inovatif dan budaya suportif. Adapun penjelasan masing-masing tipologi budaya menurut Wallach (1983) yaitu sebagai berikut :

1. Budaya Birokratis adalah budaya yang ditandai dengan karakter lingkungan kerja yang penuh tekanan, terstruktur, berjenjang, tertib dan teratur serta teregulasi dengan baik (Wallach, 1983). Budaya birokratis berpedoman pada hirarki dan terdapat garis pemisah yang jelas dalam pembagian tanggungjawab dan kekuasaan. Pelaksanaan tugas selalu mengikuti aturan-aturan baku dan sistematis, mengutamakan kekuasaan dan dibawah pengawasan untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang tidak perlu (Wallach, 1983).
2. Budaya Inovatif mengacu pada lingkungan kerja yang kreatif, berorientasi pada hasil, dan memberikan kesempatan untuk bereksplorasi dengan lingkungan kerja. Budaya inovatif dikenal sebagai lingkungan yang memberikan kebebasan pada partisipan didalamnya untuk bebas berpikir, menyatakan pendapat, pikiran dan perasaan juga untuk berkarya.
3. Budaya Pendukung mengacu pada lingkungan kerja yang mampu bekerjasama, berorientasi pada orang, menciptakan lingkungan organisasi menjadi lebih ramah, memberikan dukungan penuh bagi anggota organisasi untuk lebih maju dan memberikan kepercayaan yang penuh pada anggota organisasi (Wallach, 1983).

2.3 Kepemimpinan Transformasional

2.3.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Northouse, 2003). Pengertian ini dipertajam oleh Dubrin bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Dubrin, 2001). Kepemimpinan itu ada pada diri pemimpin/manajer. Luthans (2002) mengaskan bahwa karakteristik pemimpin di abad XXI adalah: *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru); *An original* (asli dari pemimpin); *Develops* (mengembangkan); *Focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia); *Inspires trust*

(menghidupkan rasa percaya); *Long range perspective* (memiliki perspektif jangka panjang); *Asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa); *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya); *Originates* (memiliki keaslian); *Challenges the Status quo* (menentang kemapanan); *Own person* (mengakui tanggungjawab ada pada pemimpin); *Does the right thing* (mengerjakan yang benar).

Menurut Burns (dalam Wirawan, 2013), gaya kepemimpinan sebagai suatu proses atau hubungan yang membentuk pola tertentu yang menyebabkan suatu kelompok untuk bertindak secara bersama-sama atau bekerja sama dengan aturan dan atau tujuan bersama. Pendapat serupa dikemukakan oleh Robbins (dalam Uha, 2008) yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi atau kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Menurut Bass (dalam Wirawan, 2013), gaya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu hubungan yang cenderung mengikuti pola/strategi untuk pencapaian tujuan bersama.

Pemimpin memiliki karakteristik untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi) gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru atau menjiplak. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan. Ia percaya pada bawahan, dan selalu memberikan kepercayaan pada anggota organisasi.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan, ada kalanya pemimpin tidak memberi kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun minta penjelasan (*Authoritarian*), ada kalanya pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk berdiskusi, bertanya (*Democratic*), dan ada kalanya pemimpin itu membiarkan kondisi yang terserah pada bawahan (*Laissez-fair*). Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan

bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Yukl (dalam Jurnal, 1998) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional didefinisikan bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. Sedangkan menurut O'Leary (dalam Jurnal, 2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

2.3.2. Aspek-aspek Gaya kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (dalam Wirawan, 2013), aspek gaya kepemimpinan transformasional adalah perhatian individual, stimulasi intelektual, motivasi inspriasional, dan pengaruh teridealisasi.

a. Perhatian individual (*individual consideration*)

Perhatian individual adalah tinggi rendahnya pemimpin mengurus setiap kebutuhan karyawan bertindak sebagai mentor bagi karyawan; mendengarkan kebutuhan dan keinginan mereka. Pemimpin memberikan empati dan mendukung karyawan; membuka komunikasi terbuka. Karyawan mempunyai motivasi instrinsik untuk melakukan tugas.

b. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin menstimulasi karyawan agar kreatif dan inovatif. Pemimpin mendorong karyawannya untuk memakai kewajiban mereka.

c. Motivasi inspriasional (*inspriational motivation*)

Pemimpin menciptakan gambaran yang jelas mengenai keadaan masa yang akan datang (visi) yang secara optimis dapat dicapai dan mendorong karyawan untuk meningkatkan harapan dan mengikatkan diri kepada visi tersebut.

d. Pengaruh teridealisasi (*idealized influence*)

Pemimpin bertindak sebagai panutan (role model). Pemimpin menunjukkan keteguhan hati, kemantapan dalam mencapai tujuan, mengambil tanggungjawab sepenuhnya untuk tindakannya dan menunjukkan percaya diri tinggi terhadap visi. Pemimpin siap untuk

mengorbankan diri, memberikan diri penghargaan atau prestasi dan kehormatan kepada karyawan.

2.3.3. Karakteristik Pemimpin Transformasional

Tichy (dalam Wirawan, 2013) mengatakan kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik sebagai berikut :

a. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan

Pemimpin secara jelas mengidentifikasikan dirinya sebagai agen-agen perubahan. Citra personal dan profesionalnya adalah untuk membuat berbeda dan mentransformasikan organisasinya. Berdasarkan desain atau kesempatan, pemimpin bertanggungjawab memimpin. Pemimpin mengartikulasikan dirinya sebagai agen perubahan dengan konsep diri yang menarik.

b. Individu pemberani

Pemimpin mengambil resiko dengan hati-hati dan berani menghadapi tantangan. Dalam perilaku keberanian ada komponen intelektual dan komponen emosional. Secara intelektual seseorang pemberani mempunyai perspektif dapat berkonfrontasi dengan realitas walaupun mungkin sakit dan tidak menyenangkan. Secara emosional dapat menyatakan kebenaran kepada orang lain yang mungkin tidak mau mendengar mengenai hal tersebut.

c. Pemimpin percaya pada karyawan

Pemimpin transformasional bukan diktator. Pemimpin sangat berkuas namun demikian mereka sensitif kepada orang lain dan berupaya untuk memberdayakan orang lain. Mereka memahami dan menggunakan prinsip-prinsip motivasi, emosi, kepercayaan, dan loyalitas. Untuk memberdayakan karyawan, pemimpin menggunakan humor, imbalan, dan hukuman.

d. Pemimpin pembelajar sepanjang hayat

Semua pemimpin transformasional mampu berbicara mengenai kesalahan-kesalahan yang mereka lakukan. Akan tetapi, pemimpin tidak memandang kegagalan tersebut sebagai suatu kegagalan melainkan sebagai pengalaman belajar.

2.5. Pengaruh Budaya Organisasi Korporat Terhadap Kinerja Individual

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi (perusahaan) yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya perusahaan yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya perusahaan adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

Pada dasarnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (1995) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

Mengikat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya

organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak.

Kotter & Heskett (dalam Uha, 2013) dalam penelitian mereka yang berjudul *Corporate Culture and Performance* menyimpulkan bahwa (1) Budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang sangat dominan terhadap sukses tidaknya perusahaan membangun kinerja karyawan. (2) Budaya organisasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja ekonomi perusahaan. (3) Budaya organisasi dapat diciptakan dan dibentuk untuk meningkatkan kinerja organisasi. Studi di Indonesia yang dilakukan Nurfarhaty (1999) menyimpulkan bahwa: (1) Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang erat dengan kinerja karyawan, (2) Budaya organisasi, yang terdiri dari inovasi dan kepedulian, perilaku pimpinan dan orientasi tim, berpengaruh terhadap kinerja karyawan (dalam Sopiah, 2008).

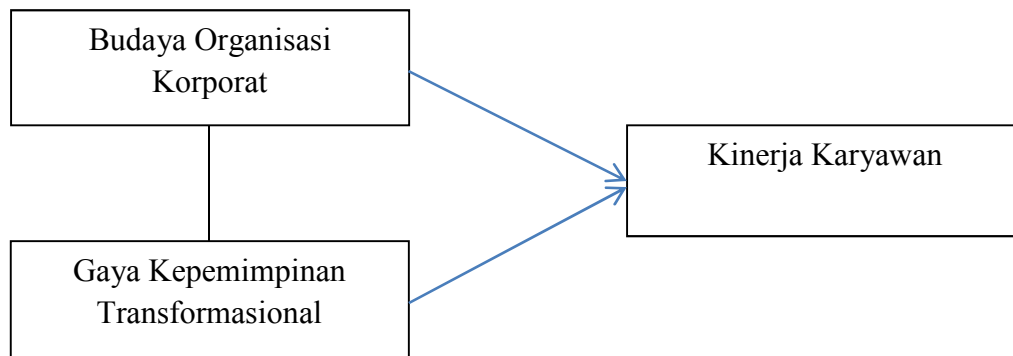
Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang penentu kinerja karyawan.

2.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Individual

Kinerja pegawai tidak lepas dari peran pemimpinnya. Menurut Bass (dalam Wirawan, 1990), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu : (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawannya, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah dicapai.

Penelitian Rufus Pati dan Munandar (dalam Munandar, 2001) menemukan bahwa karyawan perusahaan dengan peringkat tinggi, dibandingkan dengan para karyawan dengan peringkat rendah, mempersepsikan pemimpin mereka memiliki ciri-ciri pemimpin transformasional yang lebih jelas dan kuat.

2.7. Kerangka Konseptual



2.8. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Hipotesis I dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif budaya organisasi korporat terhadap kinerja individu karyawan PT Telkom Akses. Dengan asumsi bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap budaya organisasi korporat, semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya semakin negatif persepsi karyawan terhadap budaya organisasi korporat, semakin rendah kinerja karyawan. Hipotesis II dalam penelitian ini adalah pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Dan hipotesis III dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif budaya organisasi korporat dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut Azwar (2011) jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dimana pendekatan analisis menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika. Data-data numerikal yang dimaksud adalah data-data yang berupa angka sebagai alat untuk menemukan keterangan atau informasi mengenai apa yang ingin diketahui dalam penelitian ini, kemudian hasil dari data numerikal tersebut dianalisis dengan menggunakan teknik statistika.

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel adalah penelitian atau apa yang menjadi perhatian suatu penelitian (Arikunto, 2010). Variabel juga dapat didefinisikan sebagai konsep yang mengenai atribut atau sifat yang terdapat pada subjek penelitian yang dapat bervariasi secara kuantitatif atau secara kualitatif (Azwar, 2011). Berdasarkan uraian-uraian teoritis yang dijelaskan pada tinjauan pustaka, maka variabel dalam penelitian ini adalah :

Variabel independen (X_1): Budaya Organisasi Korporat

Variabel independen (X_2): Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variabel dependen (Y) : Kinerja individual karyawan

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Defenisi operasional penelitian merupakan batasan dari variabel-variabel yang secara konkret berhubungan dengan realitas dan merupakan manifestasi dari hal-hal yang akan diamati dalam penelitian.

1. Budaya Organisasi Korporat

Budaya organisasi korporat adalah suatu aturan, peraturan dan nilai-nilai bersama yang dianut oleh semua pihak dalam perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi menurut dimensi budaya dalam perusahaan ialah :

1. Budaya Birokrasi mengacu pada lingkungan kerja yang teratur, terstruktur dan teregulasi dengan baik.
2. Budaya Inovatif mengacu pada lingkungan kerja yang kreatif, mampu mengambil resiko sehingga dapat mencapai target perusahaan.
3. Budaya Pendukung mengacu pada lingkungan kerja yang mampu menjadi tempat kerja yang aman, ramah, dan saling mendukung terhadap sesama karyawan.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah atasan mampu bertindak sebagai mentor dapat mendengarkan keinginan dan kebutuhan karyawan. Pemimpin menstimulasi karyawan agar kreatif dan inovatif. Memberikan empati dan mendukung karyawan serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi karyawan untuk bekerja keras guna mencapai tujuan bersama.

. Aspek yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional seperti:

a. Perhatian individual (*individual consideration*)

Perhatian individual adalah pemimpin yang memberikan perhatian terhadap karyawan, memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan diri dan proaktif dalam organisasi.

b. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin menstimulasi karyawan agar kreatif dan inovatif, memberikan kesempatan dan kebebasan kepada karyawan mengemukakan pendapat

c. Motivasi inspiasional (*inspriational motivation*)

Pemimpin yang mampu memotivasi karyawan untuk mencapai target perusahaan, membagikan gagasan dan ide-ide kepada karyawan.

d. Pengaruh teridealisasi (*idealized influence*)

Pemimpin yang bertindak sebagai panutan (*role model*) bagi karyawan , menunjukkan kemantapan dalam mencapai tujuan Kinerja Individual

3. Kinerja karyawan adalah hasil kerja atau yang dihasilkan dan dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya, baik dari segi kuantitas maupun kualitas pada waktu periode tertentu, sesuai dengan tanggungjawab setiap karyawan. Dalam penelitian ini hasil pengukuran penilaian kinerja karyawan diperoleh dari lembar penilaian *Perfomance Apraissal* karyawan PT Telkom Akses witel Pematangsiantar. Adapun empat (4) aspek-aspek dari kinerja yaitu :

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas.

2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan beberapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen keterlambatan. Serta masa kerja yang telah dijalani individu/ karyawan tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

D. Populasi Dan Sampel

1. Populasi

Dalam penelitian, populasi diartikan sebagai kelompok subjek yang akan dikenai generalisasi hasil penelitian (dalam Azwar, 2005). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi sasaran penelitian adalah karyawan PT. Telkom Akses witel Pematangsiantar dengan N=89 orang.

2. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Sampel merupakan sebagian subjek yang diambil dari populasi dengan menggunakan cara-cara tertentu (Sudjana, 2005). Menurut Arikunto (2006), teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Total Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel data yang memberikan kesempatan kepada populasi untuk dijadikan sampel. Alasan memilih teknik *total sampling* karena jumlah jumlah populasi yang kurang dari 100 orang, maka seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Sampel yang diambil dari penelitian ini adalah 89 orang.

E. Teknik Pengambilan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan skala Likert. Skala likert merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya intervalnya yang ada dalam alat ukur sehingga alat ukur tersebut

bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Ardianto, 2010). Jenis skala yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan format skala Likert. Skala penelitian ini berbentuk tipe pilihan dan tiap butir pernyataan diberi empat pilihan. Bentuk pernyataan yang diajukan memiliki item *favorable* dan item *unfavorable*. Hal ini untuk menghindari jumlah yang bersifat asal-asalan dalam menjawab. Dalam skala ini disediakan lima pilihan jawaban dengan menunjukkan sikap sangat setuju (SS), setuju (S), ragu-ragu (N), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Dalam penggunaan skala ini untuk variabel independen yaitu budaya organisasi korporat dan gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan kinerja karyawan menggunakan skala yang digunakan pihak perusahaan yang dapat dilihat dari data kinerja karyawan.

Tabel 3.1. Skala Likert

Jawaban	SS	S	N	TS	STS
Favorable	5	4	3	2	1
Unfavorable	1	2	3	4	5

F. Tahap persiapan penelitian

Penelitian ilmiah merupakan suatu cara memperoleh, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu ilmu pengetahuan. Untuk mendapat data yang akurat peneliti membutuhkan instrumen yang tepat sehingga peneliti harus merencanakan dan menyiapkan langkah yang tepat untuk menyusun instrumen penelitian yang akan dipergunakan dalam penelitian.

F.1.a. Pembuatan alat ukur

Penelitian ini menggunakan alat ukur berbentuk skala yang disusun oleh peneliti dengan bantuan dan arahan dari dosen pembimbing. Skala Budaya Organisasi Korporat terdiri dari 24 aitem dan gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari 56 aitem.

a. Skala Budaya Organisasi Korporat

Budaya organisasi korporat adalah suatu sistem nilai-nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak yang harus berinteraksi dalam mencapai tujuan organisasi. Skala Budaya Organisasi Korporat merupakan skala yang disusun berdasarkan *Organizational Culture Index* (OCI) dalam Wallach, 1983. Dalam hal ini, peneliti mengadaptasi item berdasarkan bentuk asli tanpa melakukan penambahan atau pengurangan jumlah aitem. Variabel ini tidak melakukan uji coba terlebih dahulu karena penggunaan skala ini telah di uji sebelumnya oleh peneliti terlebih dahulu dan mempunyai reliabilitas dan validitas yang teruji. Penyebaran skala / instrumen budaya organisasi korporat diberi berdasarkan blue print berikut:

Tabel 3.2 Blue- Print Budaya Organisasi Korporat

Dimensi	Item	Jumlah
Budaya Organisasi Birokratis	1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22	8
Budaya Organisasi Inovatif	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23	8
Budaya Organisasi Suportif	3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24	8

Jumlah	24
--------	----

a. Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional

Skala gaya kepemimpinan transformasional diungkapkan berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Bass (dalam Wirawan, 2013) yang meliputi perhatian individual, Stimulasi intelektual, Motivasi inspirasional, Pengaruh teridealisasi. Penyebaran skala / instrumen gaya kepemimpinan transformasional diberi berdasarkan blue print berikut:

Tabel 3.3. Blue- Print Gaya Kepemimpinan Transformasional Sebelum Uji Coba

Aspek	Favorable	Unfavorable	Jumlah
Perhatian Individual	1, 17, 33	9, 28, 41	6
	2, 18, 34, 47	10, 26, 42	7
Stimulasi Intelektual	3, 19, 35, 48	11, 27, 43	7
	4, 20, 36, 49	12, 25, 44	7
Motivasi Inspirasional	5, 21, 46, 50	13, 30, 45	7
	6, 22, 37	14, 29	5
Pengaruh Teridealisasi	7, 23, 39	15, 31, 38	6
	8, 24, 40	16, 32	5

Jumlah	28	22	50
--------	----	----	----

F.1.b Uji Coba Alat Ukur

Uji coba ini dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari skala yang disusun sebagai alat pengumpul data penelitian. Dalam pelaksanaan uji coba skala untuk variabel Gaya kepemimpinan transformasional dilaksanakan pada PT. Telkom Akses Reg. I Sumut yang berjumlah 60 Karyawan pada tanggal 14 September 2016. Dari hasil uji coba yang dilakukan, peneliti mendapat hasil sebagai berikut:

Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dari hasil penghitungan melalui program *SPSS for Windows release 17.00*. Peneliti mendapatkan hasil reliabilitas untuk skala gaya kepemimpinan transformasional 0,945 dan 13 item yang gugur dengan indeks daya determinasi (*Correlation*) berada di bawah 0.3. Sehingga blue print setelah uji coba adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4. Blue- Print Gaya Kepemimpinan Transformasional

Aspek	Favorable	Unfavorable	Jumlah
Perhatian Individual	1, 14	6, 23, 33	5
	28	7, 21, 34	4
Stimulasi Intelektual	15, 29, 37	8, 22, 35	6

	16	9, 36	3
Motivasi Inspirasional	2, 17	10, 25	4
	3, 18, 30	11, 24	5
Pengaruh Teridealisasi	4, 19, 32	12, 26, 31	6
	5, 20	13, 27	4
Jumlah	17	20	37

F.1.c. Perizinan dan Pelaksanaan Penelitian

Untuk melakukan penelitian ini terlebih dahulu dilakukan proses persiapan dalam hal ini perizinan untuk melakukan penelitian. Proses penelitian ini dimulai dari Fakultas Psikologi Universitas HKBP Nommensen dengan mengajukan surat permohonan izin penelitian di PT. Telkom Akses Pematangsiantar pada tanggal 13 september – 15 september 2016.

G. Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji validitas

Menurut Azwar (2005), validitas adalah sejauh mana ketetapan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan. Dalam penelitian ini validitas yang digunakan adalah validitas isi. Validitas isi merupakan validitas yang diestimasi lewat pengujian terhadap isi tes dengan analisis rasional atau *professional judgement* (Azwar, 2005). Peneliti menyusun item-item mengacu pada blueprint yang kemudian peneliti meminta pertimbangan pendapat profesional

dalam penelitian ini yaitu dosen pembimbing penelitian ini. Teknik yang digunakan untuk mengukur validitas dalam penelitian ini adalah dengan bantuan SPSS *for windows release 17.00*

2. Uji Reliabilitas

Menurut Azwar (2005), reliabilitas adalah konsistensi alat ukur yang ada pada prinsipnya menunjukkan hasil-hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Semakin tinggi koefisien reliabilitas yang mendekati angka 1.00 berarti semakin tinggi reliabilitasnya. Untuk mengetahui reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini digunakan reliabilitas koefisien *Alpha Cronbach* (Azwar, 2005). Keseluruhan analisis reliabilitas pada penelitian ini dikerjakan dengan menggunakan alat bantu komputer dengan program SPSS *for windows release 17.00*

3. Diskriminasi Item

Selanjutnya dilakukan uji daya beda item yang bertujuan untuk melihat sejauh mana item mampu membedakan antara individu atau kelompok individu yang memiliki dan tidak memiliki atribut yang di ukur. Pengujian daya beda item ini dilakukan dengan koefisien korelasi antara distribusi skor pada setiap item dengan skor total item itu sendiri yaitu dengan menggunakan koefisien yang dianalisis dengan menggunakan koefisien korelasi *product moment* dengan bantuan program SPSS *for windows release 17.00*.

Dalam pengukurannya, item yang di anggap baik dan memenuhi syarat adalah item yang memiliki daya diskriminasi >0.30 dan sebaliknya <0.30 diinterpretasikan sebagai item yang memiliki daya diskriminasi rendah, yang artinya item tersebut tidak sesuai digunakan untuk mencapai tujuan penelitian.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data bertujuan untuk melihat pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependen. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data regresi linear. Pada regresi ini menggunakan SPSS for Windows Release 17.

a. Normalitas

Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian ini adalah data yang memiliki distribusi normal. Normalitas data dapat dilihat dengan menggunakan uji normalitas kolmogorov smirnov

b. Linearitas

Uji ini untuk melihat spesifikasi model yang digunakan benar atau tidak. Dengan uji ini akan diperoleh model empiris sebaiknya linier, kuadran, atau kubik. Uji linear yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji F. Untuk melakukan uji harus membuat asumsi atau keyakinan bahwa fungsi yang benar adalah fungsi linear.

c. Multikolinearitas dengan menggunakan VIF

Uji multikolinearitas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan antar variabel independen dalam suatu model. Kemiripan antar variabel independen akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Selain itu, uji ini juga untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai keputusan mengenai pengaruh pada uji variabel independen terhadap variabel dependen. Jika VIF yang dihasilkan di antara 1-10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

d. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas menguji terjadinya perbedaan varian residu suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heterokedastisitas pada suatu model dapat dilihat dengan pola scatterplot.

I. Uji Hipotesis

a. Uji regresi Linear Berganda

Uji regresi linear berganda adalah regresi yang memiliki satu variabel dependen dan lebih dari satu variabel independen. Untuk menguji regresi linear berganda bersamaan dilakukan dengan pengujian asumsi klasik. Uji asumsi klasik dilakukan karena variabel independennya lebih dari satu maka perlu di uji ke independen hasil uji regresi dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya.

b. Uji t

Uji t menguji signifikansi koefisien regresi yaitu apakah variabel independen berpengaruh secara nyata terhadap variabel dependen.

