

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan

(The Effect of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance)

Dedy Kristiawan, Nurul Sapta Widodo

**Program Studi Nautika,
Program Diploma Pelayaran, Universitas Hang Tuah**

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara simultan dan parsial Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian adalah penelitian asosiatif yang menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 71 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh (metode sensus). Metode pengumpulan data dengan wawancara, studi pustaka, observasi, dan kuesioner. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Regresi Linier Berganda. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data disimpulkan bahwa; (1) secara simultan variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) berdasarkan pengujian t secara parsial variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) variabel *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, kinerja karyawan

Abstract: The purpose of this study was to examine and analyze the effect of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior simultaneously and partially on employee performance. This type of research is an associative study that explains the relationship and influence between the variables of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior on employee performance. The population in this study amounted to 71 people. The sampling technique used the saturated sampling method (census method). Methods of data collection by interview, literature study, observation, and questionnaires. The data analysis technique was performed using the multiple linear regression method. Based on the results of the research and data analysis it was concluded that; (1) Simultaneously, Transformational Leadership, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior variables have a significant effect on employee performance. (2) based on the partial t test, Transformational Leadership and Organizational Culture have a significant effect on employee performance. (3) the Organizational Citizenship Behavior variable has no significant effect on employee performance.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior, employee performance

Alamat korespondensi:

Dedy Kristiawan, Program Diploma Pelayaran, Universitas Hang Tuah, Jalan A. R. Hakim 150, Surabaya. e-mail: jurnal.pdp@hangtuah.ac.id

PENDAHUUAN

Kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius, karena keberhasilan untuk mencapai suatu tujuan dan kelangsungan hidup instansi (organisasi) tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang berada didalamnya, dimana kinerja

karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kepemimpinan Transformasional (Putri Ayu, 2016) dan budaya organisasi (Winarto, 2015).

Kepemimpinan identik dengan kegiatan yang berkelompok atau mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan

transformasional menurut Lako (2004:92) yang dikutip oleh (Putri Ayu, 2016) “kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikut, kolega, subordinat atau kliennya untuk melakukan sesuatu dan mencapai kinerja tertentu melebihi dari apa yang semula diekspektasi.” Munculnya kepemimpinan transformasional akibat terdapatnya suatu kekurangan model dari kepemimpinan sebelumnya. Ada beberapa faktor-faktor yang menimbulkan suatu kelebihan dan kelemahan serta komponen-komponen yang ada, dan dimana faktor tersebut menjadi dimensi yang mempengaruhi Kepemimpinan. Menurut Wahjono (2010: 294) yang dikutip oleh (Ismiralda, 2017) “dalam kepemimpinan Transformasional ada beberapa komponen yaitu, pertimbangan Individual, Inflasi Ideal, Stimulasi Intelektual, Motivasi Inspirasional. Supriyanto dan Machfudz (2010: 290) yang dikutip oleh (Ismiralda, 2017) beberapa pengelompokan dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional yaitu, stimulasi intelektual, kharisma, konsiderasi individu, inspirasi.”

Sedangkan menurut Yukl (2012: 306) yang dikutip oleh (Putri Ayu, 2016) “kepemimpinan transformasional apabila dianggap efektif dalam situasi atau budaya apapun, maka terjadi hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan efektivitas yang ditiru oleh banyak bawahan yang berada pada tingkatan otoritas berbeda, sehingga memudahkan dalam peningkatan kinerja.”

Budaya yang ada dalam organisasi bukan sekedar ritual atau kebiasaan yang dilakukan oleh perusahaan, maka dari itu dengan adanya ritual dan kebiasaan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan, seperti : tujuan dan visi misi perusahaan. Dengan adanya budaya

organisasi perusahaan menjadi wahana bagi pendiri dan pemimpin perusahaan sebab mempermudah dalam mengkomunikasikan harapan-harapannya kepada seluruh karyawan. Di dalam perusahaan peran budaya organisasi tidak dapat disepelekan, sebab penerapan budaya organisasi di dalam perusahaan akan berdampak positif bagi karyawan dan membawa kesuksesan bagi perusahaan.

Budaya organisasi mulai diperkenalkan di Indonesia pada era-1990. Ketika banyak yang membicarakan perihal konflik budaya organisasi, bagaimana cara mempertahankan nilai-nilai budaya baru serta budaya baru di Indonesia. Menurut Davis yang dikutip oleh (Putri Ayu, 2016) menyatakan bahwa “budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan diperaktekan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.” Semua anggota organisasi menyakini nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi serta mempelajari, menerapkan, dan mengembangkan berkesinambungan, berfungsi sebagai perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah diterapkan.

Sedangkan menurut Robbins (2008:289) yang dikutip oleh (Winarto, 2015) budaya organisasi merupakan suatu sistem bermakna sama seperti yang dianut oleh anggota-anggota organisasi serta mempunyai suatu persepsi bersama. Sehingga budaya organisasi yang tumbuh akan menjadi kuat dan mampu memicu perkembangan ke arah yang lebih baik.

Indikator budaya organisasi menurut Robbins yang dikutip oleh (Putri Ayu, 2016), yaitu ‘Identitas, Pola Komunikasi, Sistem Imbalan, Dukungan Manajemen, Toleransi

Konflik, Integrasi, Toleransi Resiko, Kontrol, Inisiatif Individu, dan Arahan.”

Dengan adanya budaya organisasi yang baik pasti akan berpengaruh kuat dan positif terhadap kinerja karyawan, maka dari itu budaya perusahaan harus diperhatikan, dipertahankan, dan harus mengalami kemajuan dalam mempertahankan kelangsungan hidup. Kinerja karyawan yang baik sangatlah dibutuhkan oleh dinas perhubungan, karena semakin banyak kinerja yang baik dan jujur akan lebih memudahkan masyarakat dalam beraktivitas.

Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB), yaitu yang dikemukakan oleh beberapa ahli, salah satunya adalah oleh (Robbins dan Judge, 2015) yang mendefinisikan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Pendapat lain dikemukakan oleh Spector (dalam Yuniar, dkk, 2011) mendefinisikan OCB sebagai perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut memberi kontribusi positif terhadap organisasi melalui perilaku di luar uraian tugas, di samping karyawan tetap melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya.

Instansi pemerintah dalam penelitian ini adalah Dinas Perhubungan Kabupaten Nganjuk. Penelitian ini lebih menfokuskan pada kinerja karyawan Dinas Perhubungan yang berlokasi di Jl. Gatot Subroto No. 3, Kabupaten Nganjuk, Provinsi Jawa Timur, karena Dinas Perhubungan ini mempunyai tugas di bidang teknis kebijakan perhubungan, selain itu tugas karyawan pada Dinas

Perhubungan juga sebagai penyelenggaraan administrasi termasuk perizinan angkutan perhubungan, laporan dan evaluasi yang terkait dengan Dinas Perhubungan berfungsi sangat strategis, karena pada Dinas Perhubungan juga menyiapkan Sumber Daya Manusia sedini mungkin seperti sekolah-sekolah binaan bidang transportasi darat (STTD). Permasalahan ini mengenai Kepemimpinan Transformasional yang ada pada Dinas Perhubungan yang belum maksimal, karena rutinitas Pemimpin yang sangat padat menyebabkan pemimpin jarang hadir di dalam kantor dan pemimpin juga jarang berinteraksi secara langsung dengan karyawannya, sehingga hubungan dengan karyawan tidak terlalu harmonis. Selain itu permasalahan tentang budaya organisasi antara lain dalam melaksanakan tugas sering menunggu instruksi dari pimpinan, sedangkan seluruh karyawan sudah mendapatkan tugas masing-masing, berarti dalam hal ini budaya organisasi dari karyawan belum sesuai dengan yang diharapkan.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi. Kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi organisasi sehingga produktifitas, loyalitas, dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat.

Menurut Robbins (2008:87) yang dikutip oleh Wahyu A.S. (2015), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok

ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Indikator Kepemimpinan Transformasional Robbins (2008:87) dalam Wahyu A.S. (2015) terdiri dari:

- a. Kharisma, mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pimpinannya.
- b. Motivasi Inspiratif, adalah dimana pemimpin menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Pemimpin juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimis diantara rekan kerja dan bawahannya.
- c. Stimulasi Intelektual, adalah upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, dan memunculkan ide baru.
- d. *Individual Consideration*, adalah kepemimpinan transformasional yang memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru fasilitator, orang terpercaya dan konselor.

Budaya Organisasi

Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn dalam (Adinata, 2015) budaya organisasi adalah sistem yang dipercaya dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi, dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota

organisasi itu sendiri. Menurut Tosi, Rizzo, Carroll dalam (Lamashinta, Rahmani, & Prabandari, 2016), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Menurut Robbins (2008: 289) dalam (R. A. Nugroho, Pradhanawati, & Rodhiyah, 2015), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Menurut Gibson (1997: 372) dalam (Ismiralda, 2017) budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut. Indikator Budaya Organisasi meliputi:

- a. Ketanggapan, diperlukan untuk tanggap dalam menjalankan perintah organisasi atau tanggap dalam menentukan sikap dan berpikir.
- b. Dorongan, dalam organisasi perlu adanya dorongan atau dukungan dari pimpinan agar karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik.
- c. Kepemimpinan, hal ini berlaku dalam menentukan nilai-nilai serta sikap yang akan diterapkan dalam organisasi oleh pemimpin perusahaan.
- d. Keramahan, pemimpin perlu untuk meningkatkan keramahan kepada karyawan agar dapat menjadikan teladan bagi karyawan.
- e. Kemampuan, sangat penting dalam kaitannya mencapai tujuan dari organisasi karena kemampuan yang baik dari seseorang pemimpin akan mendapatkan hasil yang baik sementara kemampuan yang buruk dari hasil seorang pemimpin akan mendapatkan hasil yang buruk pula.

Organizational Behavior (OCB)

Organ dalam Lisa E. Baranik (2015) mendefinisikan OCB *are performance behaviors not found in employee's formal job descriptions that support the organization's social and psychological environment*, yang artinya OCB adalah perilaku dalam kinerja yang tidak ditemukan di dalam deskripsi pekerjaan karyawan yang bersifat formal yang dimana hal tersebut dapat mendukung lingkungan sosial dan piskologi organisasi.

Katz dan Kahn dalam Anik Herminingsih (2015) menyatakan bahwa perilaku organisasi yang paling mendasar untuk menfungsikan organisasi adalah inovatif dan spontaneous, yang meliputi saling membantu antar satu dengan yang lain, menjaga organisasi, memberikan ide yang bersifat membangun, pelatihan diri. Organ dalam Anik Herminingsih (2015) menggambarkan OCB sebagai sindrom persaudaraan yang baik yang meliputi kerjasama dan gerakan konstruktif yang tidak dipeintahkan seperti pada tugas formal.

OCB didefinisikan sebagai kebijaksanaan warga yang tidak dihargai oleh system reward formal secara langsung/eksplisit. Perilaku ini merupakan perilaku personal, sehingga tidak dapat dilaksanakan dalam peran atau tugas formal, sehingga jika seseorang tidak berperilaku citizenship maka tidak dapat dihukum.

Anderson dalam Anik Herminingsih (2012) mendefinisikan OCB sebagai target perilaku. Menurutnya ada 2 kategori OCB, yaitu OCBI yaitu perilaku yang dapat menguntungkan individu secara langsung, dan OCBO, yaitu perilaku yang dapat menguntungkan organisasi. Jones dalam Anik Herminingsih (2012) mendefinisikan OCB sebagai perilaku kerja yang sifatnya sukarela dan tidak ada paksaan bagi pekerja. Perilaku ini

meliputi saling membantu teman sekerja, bersikap melindungi organisasi dari kebakaran, pencurian, perusakan dan kemalangan-kemalangan yang lain, memberikan usulan-usulan yang membangun, mengembangkan suatu keahlian dan kemampuan serta mengembangkan perbuatan-perbuatan yang baik dalam komunitas organisasi. Indikator-indikator dalam organizational citizenship behavior, menurut Organ dalam Anik Herminingsih (2012):

- a. Altruism (perilaku membantu orang lain), sifat mementingkan kepentingan orang lain, seperti memberikan pertolongan pada kawan sekerja yang baru, dan menyediakan waktu untuk orang lain. Perilaku membantu rekan atau teman sekerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapinya baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
- b. Conscientiousness (ketelitian dan kehati-hatian), sifat kehati-hatian seperti efisiensi menggunakan waktu, dan tingkat kehadiran tinggi. Perilaku ini berusaha untuk melebihi yang diharapkan oleh perusahaan atau perilaku yang sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. (Conscientiousness) merupakan kontribusi terhadap efisiensi baik berdasarkan individu maupun kelompok.
- c. Sportsmanship (perilaku yang sportif), Sifat sportif dan positif, seperti menghindari komplain dan keluhan yang picik (Sportsmanship) adalah dengan memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan

- pada usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi.
- d. Courtesy (menjaga hubungan baik), menjaga hubungan baik dengan rekan sekerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Sifat sopan dan taat, seperti melalui surat peringatan, atau pemberitahuan sebelumnya, dan meneruskan informasi dengan tepat.
 - e. Civic virtue (kebijaksanaan warga), perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, atau kriteria lain yang telah ditentukan terlebih dahulu oleh perusahaan dan telah disepakati bersama. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil kerja seorang karyawan dengan standar tertentu dalam sebuah perusahaan atau instansi. Indikator karyawan adalah,

1. Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang telah ditetapkan. Kualitas kerja biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, dan kebersihan hasil kerja.
2. Kuantitas kerja adalah banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada. Yang perlu diperhatikan dalam kuantitas kerja adalah bukan hasil rutin, tetapi seberapa cepat pekerjaan tersebut dapat diselesaikan.

3. Keandalan dapat tidaknya karyawan tersebut diandalkan. Yang dimaksud adalah kemampuan karyawan dalam memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, dan kerajinan.
4. Sikap karyawan terhadap perusahaan, atasan, maupun teman kerja.

METODE PENELITIAN

Dalam proses pengambilan sampel karena jumlah populasinya 71 orang, maka metode pengambilan sampel dengan menggunakan teknik sampling jenuh, dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian.

Definisi Operasional Variabel

Kepemimpinan Transformasional (X_1) merupakan pemimpin yang memotivasi para pengikut, kolega, subordinat atau kliennya untuk melakukan sesuatu dan mencapai kinerja tertentu melebihi dari apa yang semula diekspektasikan (Putu & Garini, 2016), dengan indikator:

- a. Kharisma
- b. Motivasi Inspiratif
- c. Stimulasi Intelektual
- d. Individualized Consideration

Budaya Organisasi (X_2) adalah sistem yang dipercaya dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri (Winarto, 2015), dengan indikator:

- a. Ketanggungan
- b. Dorongan
- c. Kepemimpinan
- d. Keramahan
- e. Kemampuan

Organizational Citizenship Behavior (X_3) merupakan sikap kewarga-organisasian yang berkaitan dengan kinerja kontekstual dimana memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan (Hermaningsih, 2015), dengan indikator:

- a. *Altruism* (perilaku membantu orang lain)
 - b. *Conscientiousness* (ketelitian dan kehati-hatian)
 - c. *Sportsmanship* (perilaku yang sportif)
 - d. *Courtesy* (menjaga hubungan baik)
 - e. *Civic virtue* (kebijaksanaan warga)
- Kinerja (Y) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mahesa 2018), dengan indikator:
- a. Kualitas kerja
 - b. Kuantitas kerja
 - c. Keandalan
 - d. Sikap karyawan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 1. Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	164.784	3	54.928	17.343
	Residual	212.202	67	3.167	
	Total	376.986	70		.000 ^b

a. Dependent Variabel: kinerja.karyawan
 b. Predictors: (Constant), organizational.citizenship.behavior, kepemimpinan.transformasional, budaya.organisasi

Sumber : Data primer yang diolah peneliti (2020)

Berdasarkan hasil perhitungan Tabel 1 diperoleh nilai signifikan uji F adalah $0,000 < 0,05$, maka Kepemimpinan Organisasi (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan *Organizational Citizenship Behavior* (X_3) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Nganjuk.

Tabel 2. Uji Regresi Linear Berganda
 Coefficients^a

Model ^a		Unstandardized-Coefficients ^a		Standardized-Coefficients ^a		t ^a	Sig. ^a
		B ^a	Std. Error ^a	Beta ^a			
1 ^a	(Constant) ^a	3.738 ^a	2.268 ^a			1.648 ^a	.104 ^a
	Kepemimpinan.Transformasional ^a	.438 ^a	.081 ^a	.521 ^a	5.424 ^a	.000 ^a	
	Budaya Organisasi ^a	.175 ^a	.070 ^a	.243 ^a	2.488 ^a	.015 ^a	
	Organizational.Citizenship.Behavior ^a	.134 ^a	.073 ^a	.171 ^a	1.828 ^a	.072 ^a	

a. Dependent Variabel: kinerja.karyawan^a

Tabel 2 menjelaskan uji regresi linier berganda didapatkan model sebagai berikut.

$$Y = 3,738 + 0,438 X_1 + 0,175 X_2 + 0,134 X_3 + e$$

Pada uji parsial (Uji-T), T_{hitung} pada variabel X_1 adalah 5,424 kemudian X_2 sebesar 2,488 sedangkan pada variabel X_3 sebesar 1,828. Nilai T_{tabel} sebesar 1,996 , sedangkan nilai T_{hitung} dari masing – masing variabel sebagai berikut :

$$X_1 = T_{hitung} > T_{tabel} = 5,424 > 1,996 = \text{berpengaruh signifikan}$$

$$X_2 = T_{hitung} > T_{tabel} = 2,488 > 1,996 = \text{berpengaruh signifikan}$$

$$X_3 = T_{hitung} < T_{tabel} = 1,828 < 1,996 = \text{berpengaruh tidak signifikan}$$

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian dari Uji t yang telah dilakukan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dengan Kinerja Karyawan. Pada Tabel 2 dapat dihitung Kepemimpinan Transformasional $T_{hitung} = 5,424$ dengan sig. $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Nganjuk, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama diterima. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Winarto Satrio (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (2008:87) yang dikutip oleh Wahyu A.S. (2015), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Jadi dari pendapat Robbins dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan

memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi dan meningkatkan kinerja untuk keberhasilan organisasi. Kepemimpinan suatu perusahaan berdampak pada kinerja karyawan, apakah semakin baik atau akan turun. Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan untuk memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian dari uji T yang telah dilakukan bahwa bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dengan Kinerja Karyawan. Pada Tabel 2 dapat dihitung Budaya Organisasi $T_{hitung} = 2,488$ dengan $sig. 0,015 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Nganjuk, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua diterima. Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Menurut Robbins (2008: 282) yang dikutip oleh Wahyu A.S. (2015), semua organisasi mempunyai budaya yang tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dengan baik maupun tidak untuk para karyawannya dan proses akan berjalan beberapa bulan, kemudian setelah itu kebanyakan karyawan akan memahami budaya organisasi mereka. Jadi menurut pendapat Robbin budaya organisasi dapat menjadi pengendali dan arah

dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Selain itu, budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu, dan kinerja karyawannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wahyu Satrio (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian dari uji T yang telah dilakukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dengan Kinerja Karyawan. Pada Tabel 2 dapat dihitung *Organizational Citizenship Behavior* $T_{hitung} = 1,828$ dengan $sig. 0,072 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Nganjuk, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis ketiga diterima. Menurut (Robbins dan Judge, 2015) yang mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut memberi kontribusi positif terhadap organisasi melalui perilaku di luar uraian tugas, di samping karyawan tetap melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya. Jadi Perilaku ini meliputi saling membantu teman sekerja, bersikap melindungi organisasi dari kebakaran, pencurian, perusakan, dan kemalangan-kemalangan yang lain, memberikan usulan-usulan yang membangun, mengembangkan suatu keahlian dan kemampuan serta mengembangkan perbuatan-perbuatan yang baik dalam komunitas organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cahyono (2016) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Nganjuk.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dengan Kinerja Karyawan. Pada Tabel 2 dapat dihitung Kepemimpinan Transformasional $T_{hitung} = 5,424$ dengan sig. $0,000 < 0,05$, Budaya Organisasi $T_{hitung} = 2,488$ dengan sig. $0,015 < 0,05$, *Organizational Citizenship Behavior* $T_{hitung} = 1,828$ dengan sig. $0,072 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 4 yang diajukan dapat diterima karena variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja di dalam regresi. Dengan kata lain Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Menurut S.P. Hasibuan (2015), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Kemudian dengan adanya budaya organisasi yang tinggi pula, karyawan merasa bertanggung jawab atas peraturan yang ada di perusahaan, sehingga kinerja karyawan dapat optimal. Dengan adanya pemimpin

yang tegas, budaya organisasi yang baik dan *Organizational Citizenship Behavior*, maka kinerja karyawan dapat meningkat, dan pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Susilowati (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* secara simultan terhadap kinerja karyawan. Setelah dilakukan pengujian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dengan jumlah pengaruh 54,6%.

KESIMPULAN

Berdasarkan rumusan masalah, telaah pustaka, hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

- a. Variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c. Variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- d. Variabel yang memiliki pengaruh paling dominan adalah variabel kepemimpinan transformasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinata, W. S. U. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap

- Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(2), 136–157.
- Aditia, Yanuar Chandra; Yuniawan, A. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Kantor Pusat PT Nindya Karya). *Diponegoro Journal of Management*, 4, 1–12.
- Adiyanti, S. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Sukabumi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis: Performa*, 0(2).
- A. F. Andjarwati, T., Setiono, B. A., Susilo, K. E., Budiarti, E., Sustiyatik, E., Audah, A. K., & Winarno. (2019). The Effect Of Osha, Work Environment and Work Discipline on Employee Satisfaction and Employee Performance. *Archives of Business Research*. DOI: <https://doi.org/10.14738/abr.711.7281>
- Adrian Yuwono, Prof. Dr. Hatane Semuel, M. (2011). Penelitian Pengaruh Marketing Mix Terhadap Loyalitas Pelanggan Menggunakan Jasa Printing Digital Pada PT. Elang Perkasa Langgeng. *Program Manajemen Pemasaran*, Universitas Kristen Petra, 1–11.
- B. A. Setiono. (2019). The Effect of Marketing Mix, Quality of Service and Orientation of Entrepreneurship to Competitive Advantages The People's Market In Surabaya City, *Journal of Indonesian Science Economic Researh* 1 (1), 22-25.
- B. A. Setiono. (2019). The Effect of Marketing Mix, Quality of Service and Orientation of Entrepreneurship to Competitive Advantages The People's Market in Surabaya City, *Journal of Indonesian Science Economic Research*.
- B. A. Setiono, E. Sustiyatik, A. Ridwan. (2019). Practices of Injustice and Workplace Deviance: The Case of Asean Manufacturing Firm, *Polish Journal of Management Studies* 20 (1), 447-455.
- B. A. Setiono. (2019). Peningkatan Daya Saing Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0, *Jurnal Aplikasi Pelayaran dan Kepelabuhanan Volume 9, Issue 2, Pages 179-185*. <http://www.jurnalindonesia.org/index.php/JISER/article/view/3>
- Amalia, K. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Agen PT. Jasaraharja Putera Cabang Jakarta. *Universitas Indonesia*. (April).
- Arikunto. (2016). Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Daulika, D., & Millanyani, H. (2015). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Hotel Aston Primera Pasteur Bandung the Influence of Service Quality Against the Customer. *Jornal Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika*, 2(3).
- Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tengah.
- Kosasih, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan

- Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan PDAM di Propinsi Banten. *Journal of Government and Civil Society*, 1(2), 159.
- Lamashinta, E. (2016). Kepemimpinan Transformasional, Budaya, dan Komitmen Organisasi di Kementerian Perekonomian. *Masyarakat*, 32(3), 105.
- Mahesa, D. (2010). Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*.
- Mubarak, A., & Darmanto, S. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang). 5(1), 1–16.
- Nawawi, H. (2013). Manajemen Sumber Daya Alam. Gadjah Mada University Press.
- Nugroho, Cahyo Adi. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pariwisata DIY.
- Nugroho, R. A., Pradhanawati, A., & Rodhiyah. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Perusahaan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Dharma Kota Salatiga. *Diponegoro Journal of Social and Politic*, 1–10.
- Putri, A., & Garini, P. (2016). Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). 4(1).
- Rivai, V. (2016). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Edisi Keenam). Jakarta: Rajawali Pers.
- S.P. Hasibuan. (2015). Manajemen Sumber Daya Alam. Jakarta : Bumiaksara: Buku Manajemen Sumber Daya Alam Manusia.
- Siagian. (2016). Sistem Informasi Manajemen. Jakarta : Bumiaksara; Buku Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Simamora, B. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian dan Pengembangan. Bandung: Alfabeta.
- Suprihatiningrum, J. (2016). Strategi Pembelajaran Teori dan Aplikasi. In *Ekonomi Manajemen* (P. 12). Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA.
- Van, Con Dan. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumiaksara.
- Winarto, W. Satriono. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Umum Damri. Skripsi. In Wahyu Satrio Winarto (Vol. 0940814405).