



# ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang)

Iga Swandaru Siwi, Mudji Rahardjo<sup>1</sup>

[igaswandaru@gmail.com](mailto:igaswandaru@gmail.com)

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*Management of railway transportation not only focuses on services and income earned, but also the proper management of human resources. Human resources is an important factor in the success of a company achieve its goals. The success of a company is of course determined by the performance of its employees. Employee performance is strongly influenced by the role of the leader of the transformational leadership style within the company that can inspire employees and who can match its objectives with employee values. Compatibility of individual behavior with organizational culture that is applied to determine the individual's career in the future. The research is also based on the research gap found in previous research between Raed Awamleh (2005), Sapna Rijal (2010) and Ni Made Ria Satyawati & I Wayan Suartana (2014). The purpose of this research is to explain the effect of transformational leadership style and organizational culture on employee performance.*

*The data in this study were collected through a questionnaire distributed to 70 employees in PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang. Mechanical testing of the data used in this study include testing instrument, the classical assumption test, multiple linear regression analysis, test T-test, test F and test the coefficient of determination (R<sup>2</sup>) with the application of SPSS 17.0.*

*The results showed that transformational leadership style and organizational culture has a positive and significant impact on employee performance. This shows the variables of transformational leadership style and organizational culture capable of improving the performance of employees at PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang.*

*Keywords: transformational leadership style, organizational culture, employee performance.*

## PENDAHULUAN

Perkembangan dunia transportasi kian membuka wawasan masyarakat luas tentang dunia transportasi umum. Hal ini ditandai dengan banyaknya masyarakat yang mulai menyoroti kinerja tenaga-tenaga transportasi dan mengkritisi berbagai aspek yang terdapat dalam pelayanan yang diberikan. Persaingan antar perusahaan yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk terus membenahi diri melalui pengembangan sumber daya yang maksimal. Perusahaan dituntut untuk mampu menghadapi tantangan baik dari dalam maupun luar untuk menjaga keberlangsungan hidupnya. Dalam hal ini kereta api sebagai salah satu media transportasi yang banyak dipilih masyarakat harus benar-benar menyadari akan pentingnya pelayanan terhadap penumpang yang bertumpu pada sumber daya manusia. Upaya untuk memelihara dan menjaga kepuasan konsumen pun senantiasa dilakukan oleh PT KAI. Secara umum pengelolaan sumber daya manusia dimaksudkan

---

<sup>1</sup> Corresponding author

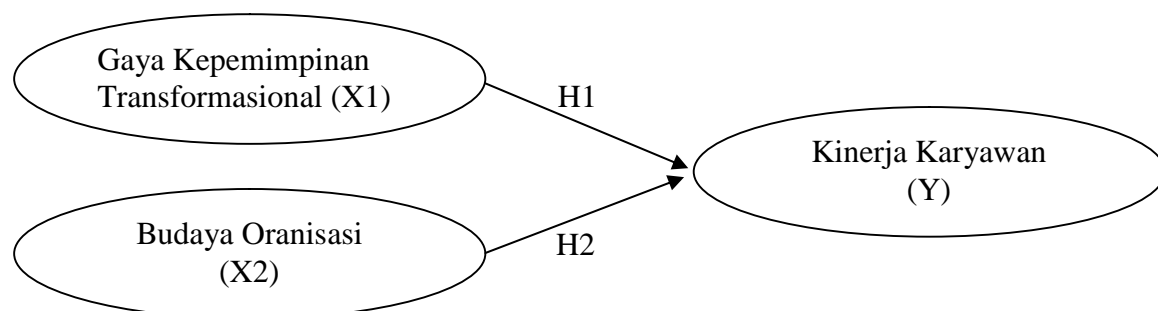
untuk meningkatkan kinerja perusahaan, oleh sebab itu pembentukan sumber daya manusia yang handal merupakan suatu keharusan.

. Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan selama periode tertentu dalam menyelesaikan pekerjaan (Sinambela, 2012). Kemudian faktor yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja seorang karyawan salah satunya adalah cara pemimpin dalam memimpin karyawannya. Tingkat pencapaian karyawan dalam suatu perusahaan dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga dapat diketahui karyawan tersebut mumpuni atau tidak (Dessler, 1992).

Kinerja juga dapat dipengaruhi oleh budaya yang diterapkan oleh organisasinya. Gordon dan DiTomaso (1992) serta Denison (1990) keduanya mengusulkan bahwa ada hubungan antara karakteristik budaya organisasi tertentu dan kinerja. Secara khusus, mereka mencatat bahwa budaya akan tetap berhubungan dengan kinerja yang unggul jika budaya mampu beradaptasi dengan perubahan kondisi lingkungan. Selain itu, budaya tidak hanya harus kuat (banyak bersama), tetapi juga harus memiliki kualitas yang unik yang tidak dapat ditiru. Budaya organisasi dapat kuat atau lemah, tergantung variabel-variabel seperti keterpaduan, konsensus nilai, dan budaya individual terhadap tujuan bersama. Berlawanan dengan apa yang diperkirakan oleh orang, budaya yang kuat bukanlah hal yang baik, keberadaan nilai budaya yang sentral lebih penting daripada kekuatannya

Permasalahan di perusahaan ini terkait dengan adanya indikasi rendahnya kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh hasil penilaian kinerja masinis pada tahun 2014 serta pelanggaran yang dilakukan karyawan dari tahun 2012 sampai tahun 2014. Beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja juga pernah dilakukan dengan menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian yang dilakukan Raed Awamleh, et al (2005) dan Martha Andy, dkk memiliki hasil dimana gaya transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Akan tetapi, penelitian Cedwyn Fernandes dan Raed Awamleh (2004) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian tentang budaya organisasi oleh Sapna Rijal (2010) dan Arfie Yasrie (2013) menunjukkan hasil penelitian berupa hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Namun penelitian lain yang dilakukan oleh Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartana (2014) menyatakan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Sumber : **Gaya Kepemimpinan Transformasional** : Raed Awamleh, John Evans, Ashraf Mahate (2005), Birasnav Dalpati (2011), Verda Khan et al (2012)

**Budaya Organisasi** : Sapna Rijal (2010), Sri Porwani (2010), Evans Sokro (2012)

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam penelitian yang dilakukan Jacqueline Lomanjaya, dkk menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 5%, maka gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Raed Awamleh, et al (2005) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai koefisien korelasi 0.37 (korelasi signifikan ketika  $p < 0.05$ ) terhadap kinerja pegawai.

Bass (1994) juga menjelaskan bahwa pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Yukl (2010) juga mengemukakan bahwa “perilaku kepemimpinan transformasional dapat membuat pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpinnya. Dengan demikian mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

*H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai*

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut penelitian yang dilakukan Sri Porwani (2010), kinerja karyawan secara budaya organisasi yang dilakukan oleh para karyawan atas berbagai perubahan lingkungan yang terjadi baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Arfie Yasrie (2013) dan Evans Sokro (2012) juga menunjukkan hasil serupa, dimana budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sejalan dengan pendapat (Robbins, 2008) menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki budaya dan pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

*H1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai*

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan analisis regresi dengan variabel dependen kinerja karyawan dan variabel independen yang terdiri dari variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang sebanyak 70 orang. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan dalam sampel. Hal ini sering dilakukan apabila jumlah populasi relatif kecil. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV yang berjumlah 70 karyawan.

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner untuk memperoleh data primer. Sedangkan untuk data sekunder dalam penelitian ini berupa sejarah berdirinya perusahaan, profil perusahaan, jumlah karyawan, serta data yang memuat jenis kelamin, usia, masa kerja, dan pendidikan karyawan.

Analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi yaitu untuk menjawab apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, dan seberapa besar derajat pengaruhnya.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut merupakan hasil dari analisis penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

### Uji Regresi Linear Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen secara simultan dan parsial. Berikut ini adalah hasil uji regresi linear berganda:

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.840	1.479		3.272	.002
1 Gaya Kepemimpinan Transformasional	.485	.102	.488	4.745	.000
Budaya Organisasi	.368	.105	.362	3.523	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Dari tabel 1 di atas dapat dibuat persamaan regresi linear yang mencerminkan hubungan antar variabel-variabel dalam penelitian, dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,488 X_1 + 0,362 X_2$$

### Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

X<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan Transformasional

X<sub>2</sub> : Budaya Organisasi

Pada tabel 1 dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,488 dan variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,362. Hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih besar dibanding budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang.

### Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji statistik F akan menunjukkan apakah semua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Uji statistik F dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat tabel *Anova*, dengan tingkat signifikansi yang digunakan adalah sig.<0,05. Hasil uji statistik F dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 2**

## Hasil Uji F

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	333.918	2	166.959	51.040	.000 <sup>b</sup>
	Residual	219.167	67	3.271		
	Total	553.086	69			

a. Dependent Variable: KK

b. Predictors: (Constant), BO, GKT

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 2 diperoleh nilai  $F_{hitung} (51,04) > F_{tabel} (3,13)$  maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ . Nilai signifikansi  $(0,000) < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Dengan kata lain semua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan dan signifikan mempengaruhi variabel dependen (kinerja pegawai).

### Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji t digunakan untuk membuktikan apakah variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial/ individual mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Uji ini dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  atau dengan melihat kolom  $p(\text{sig.})$  pada masing-masing  $t_{hitung}$ .

## Tabel 3 Hasil Uji T

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.840	1.479		3.272	.002
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.485	.102	.488	4.745	.000
	Budaya Organisasi	.368	.105	.362	3.523	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,745 lebih besar dari t tabel sebesar 1,995 dan nilai probabilitas signifikansi 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan kata lain variabel gaya kepemimpinan transformasional secara individual mempengaruhi variabel kinerja karyawan.

Selanjutnya untuk variabel budaya organisasi nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,523 lebih besar dari t tabel sebesar 1,995 dan nilai probabilitas signifikansi 0,001. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan kata lain variabel budaya organisasi secara individual mempengaruhi variabel kinerja karyawan.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Koefisien Deerminasi**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.777 <sup>a</sup>	.604	.592	1.809

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

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Pada tabel 4 nilai *Adjusted R Square* pada model regresi diperoleh sebesar 0,592 yang artinya 59,2% variasi dari variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 40,8% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi. Nilai *Adjusted R Square* yang kecil dapat diakibatkan karena jumlah sampel atau variabel independen yang terbatas.

### Pembahasan

Penelitian ini dilakukan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang . Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Setelah melalui beberapa uji asumsi klasik, model regresi dalam penelitian ini dinyatakan lolos, yang berarti bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak dan tidak ada penyimpangan. Berikut adalah hasil pembahasan dari penelitian ini:

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Uji regresi yang dilakukan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,488 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif secara signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional karyawan, ini dibuktikan oleh tingkat signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil uji regresi ini pula,  $H_1$  yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap gaya kepemimpinan transformasional karyawan dapat diterima.

.Hal ini mengindikasikan bahwa semakin efektifnya gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan dengan kemampuan pemimpin menginspirasi karyawannya, kekaguman karyawan terhadap pemimpin, kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan yang dilakukan karyawan, kesempatan yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan untuk menangani suatu masalah, kemampuan pemimpin dalam menyampaikan misi perusahaan, kesempatan yang diberikan pemimpin kepada karyawan untuk mencapai sesuatu dengan caranya sendiri, dan usaha pemimpin dalam mencocokkan tujuannya dengan nilai-nilai para karyawan, maka gaya kepemimpinan transformasional karyawan akan semakin meningkat.



Berdasarkan hasil deskriptif jawaban responden, gaya kepemimpinan transformasional pada PT Kereta Api Indonesia (PERSERO) DAOP IV Semarang menunjukkan respon yang baik dengan nilai rata-rata indeks 50,45. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden percaya terhadap keputusan pemimpin perusahaan selama keputusan tersebut untuk kemajuan perusahaan dan lancarnya segala kegiatan perusahaan. Menurut tabel 4.5 mengenai tanggapan responden tentang variabel gaya kepemimpinan transformasional, indikator pemimpin memberikan kesempatan dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih kreatif memiliki tingkat angka indeks yang paling tinggi yaitu sebesar 51,2.

Menurut Hadari Nawawi (2003), kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri bawahan/ anggota organisasi yang positif. Dalam hal ini, konsep diri yang positif merupakan gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh karyawan, karena jika tingkat gaya kepemimpinan transformasional karyawan baik dan positif, maka karyawan akan mampu mengatasi permasalahan dengan mempergunakan potensinya masing-masing, tanpa rasa ditekan atau tertekan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Yukl, Gary A. (1998), para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada apa yang awalnya diharapkan terhadap mereka.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu oleh Birasnav Dalpati (2011) dan Verda Khan et al (2012). Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji regresi pada variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,362 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan, ini dibuktikan oleh tingkat signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil uji regresi ini pula,  $H_1$  yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Berdasarkan hasil deskriptif jawaban responden variabel budaya organisasi pada PT Kereta Api Indonesia (PERSERO) DAOP IV Semarang menunjukkan respon yang baik dengan nilai rata-rata indeks 51,96 yang tergolong kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi dapat digunakan dalam organisasi dengan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk memperbaiki kinerja dan perubahan. Hal ini juga berguna untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan strategis.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu oleh Sri Porwani (2010) dan Arfie Yasrie (2013). Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa gaya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

### **KESIMPULAN**

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang dilakukan dalam penelitian ini, serta sesuai dengan tujuan penelitian, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal tersebut terbukti dari hasil perhitungan uji t, hasil uji t menyatakan nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah sebesar 4,745 dengan

probabilitas sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikan 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 dan didukung oleh indikator yang memiliki nilai indeks paling tinggi yaitu pemimpin di PT KAI memeberikan kesempatan belajar dan mampu mendorong karyawan untuk lebih kreatif dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal tersebut terbukti dari hasil perhitungan uji t, hasil uji t menyatakan nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah sebesar 3,523 dengan probabilitas sebesar 0,001. Dengan menggunakan taraf signifikan 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 dan didukung oleh indikator yang memiliki indeks tertinggi yaitu budaya organisasi yang diterapkan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang mendorong karyawan untuk menampilkan ketepatan analisis dan perhatian yang detail serta mampu bekerja sama dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_2$  diterima dan  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Berdasarkan hasil uji regresi berganda dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,488 dan variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh positif sebesar 0,362

### Keterbatasan

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan. Karena keterbatasan yang ada, hal tersebut dapat dijadikan sebagai bahan perbaikan bagi penelitian selanjutnya. Adapun keterbatasan dari penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini kurang menjelaskan keadaan kinerja karyawan secara keseluruhan, karena data kinerja yang didapat hanya mampu menjelaskan kinerja masinis saja.
2. Variabel independen dalam penelitian ini hanya mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada kinerja karyawan sebesar 59,2%. Sehingga masih perlu kajian mendalam tentang variabel-variabel independen lain diluar model penelitian ini yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga akan memperoleh nilai *Adjusted R Square* yang lebih tinggi.

### Saran

Untuk mengatasi masalah yang muncul, maka diajukan beberapa saran serta implikasi kebijakan yang ditetapkan mengenai kinerja karyawan, sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih tinggi bagi peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, agar kinerja karyawan di PT KAI (Persero) DAOP IV Semarang lebih meningkat, maka pemimpin harus dapat mmberikan contoh yang tepat untuk seluruh karyawan Hal ini ditunjukkan dengan hasil tanggapan responden untuk pernyataan “Atasan saya dapat dijadikan contoh” memiliki angka indeks dengan nilai yang paling rendah.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang cukup tinggi bagi peningkatan kinerja karyawan, karena budaya organisasi dapat digunakan dalam organisasi dengan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk memperbaiki kinerja dan perubahan. Oleh karena itu, agar kinerja karyawan di PT KAI (Persero) DAOP IV Semarang lebih meningkat keputusan-keputusan manajemen perlu memperhitungkan pengaruh hasil terhadap karyawan didalam





organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan hasil tanggapan responden untuk pernyataan “keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil terhadap karyawan didalam organisasi” memiliki angka indeks dengan nilai yang paling rendah.

## REFERENSI

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Erlangga.
- Bernard M. Bass. 2000. “The Future of Leadership in Learning Organizations” *.Journal of Leadership & Organisational Studies*. Vol. 7. No. 18
- Brindusa Maria.2012. “The Relationship Between Leadership Effectiveness and Organizational Performance”. *Journal of Defense Resource Management*. Vol 3. Issue 1(4)
- Dessler,Garry. 1992. *Manajemen Sumbe Daya Manusia*. PT Prenhalindo: Jakarta.
- Fakhar Shahzad. 2012. “Impact of Organizational Culture On Organizational Performance: An Overview”. *Interdisiplinary Journal of Contemporary Research In Business January*. Vol.3. No.9 :
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fernandes, Cedwyn. \_\_\_\_\_ “The Impact Of Transformational and Transactional Leadership Style on Employee’s Satisfacton and Performance”. *International Journal of Business and Economics*. Vol.3, No.8.
- Mas’ud, Fuad. 2004. *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Griffin, Ricky. 2002. *Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hartini Ahmad and Hamid Mahmood Gelaidan. 2011. “Organizational Culture, Leadership Styles and Employee’s Affective Commitment to Change”. *Journal of Organizational Managment Studies*. Article ID 722551
- Hogan, Suellen J., and Coote, Leonard V. 2014. “Organizational Cultrure, Innovation and Performance”. *Jorurnal of Business Research*. Vol. 07. Pg.1609-1621
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Matthew R. Fairholm, Ph.D. 2009. “Leadership and Organizational Strategy”. *The Innovation Journal : The Public ector Innovation Journal*. Vol. 14. No. 1.
- Md Zabid Abdul Rashid. 2004. “The Influence of Organizational Culture on Attitude Toward Organizational Change”. *Journal Leadership & Organization Development*. Vol.25 No.2. Pg.161-179.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C. 2000. “Leadership style, Organizational Culture and Performance”. *Journal of Human Resources Management*. Vol 11, No.4, h. 766-788
- Olu Ojo. \_\_\_\_\_. “Organisational Culture and Corporate Performance : Empirical Evidence from Nigeria”. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*. Vol 5, No. 2
- Peter Lok. 2004. “The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment”. *Journal of Management Development*. 23, ¾; ABI/INFORM Global Pg. 321.
- Qu, Rujie., Janssen, Onne., and Shi, Kan. 2015. “Transformational Leadership and Follower Creativity”. *Leaqua-01030*. No. 14



- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Prenhallindo
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi* (Edisi 12, Buku 2). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Ruyatnasih, H.Y. dan Musadad H Anwar. 2013. "Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan". *Jurnal Manajemen*. Volume 10 No.3
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIE YKPN
- Soegihartono, A. 2012. "Pengaruh kepemimpinan dan gaya kepemimpinan transfromasional Terhadap kinerja dengan mediasi budaya". *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol 3. No.1, hal 123-140
- Sri Porwani. 2010. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Ilmiah* .Volume 11 No.2
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tastan, Secil Bal.and Turker, M. Volkan. 2014. "A Study Of The Relationship between Organizational Culture and Job Involvement". *Journal of Social and Behavioral Science*. Vol.14, h. 943-947.
- Umar, Husein. 1998. *Riset Sumber Daya Manuisia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima*. PT Indeks: Jakarta