

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya  
Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor  
Akuntan Publik Di Yogyakarta**



**Disusun oleh:**

**NESATRIA FIRMAN HIDAYAT**

**NIM : 07312087**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2012**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRNSFORMASIONAL DAN BUDAYA  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR AKUNTAN  
PUBLIK DI YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**



**Oleh**

**Nama : Nesatria Firman Hidayat**

**No. Mahasiswa : 07.312.087**

**Program Studi : Akuntansi**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA**

**2012**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRNSFORMASIONAL DAN BUDAYA  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR AKUNTAN  
PUBLIK DI YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

**Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk  
mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi UII**

**Oleh**

**Nama : Nesatria Firman Hidayat**

**Nomor Mahasiswa : 07.312.087**

**Program Studi : Akuntansi**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA**

**2012**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIATISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima sanksi/ hukuman apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, .....2012

Penyusun,



(Nesatria Firman Hidayat)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR AKUNTAN  
PUBLIK DI YOGYAKARTA**

Hasil Penelitian

Diajukan oleh

Nama : Nesatria Firman Hidayat

Nomor Mahasiswa : 07.312.087

Program Studi : Akuntansi

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal : .....

Dosen Pembimbing



  
Neni Meidawati, Dra., M.Si., Ak.

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja  
Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Akuntan Publik di  
Yogyakarta**

**Disusun Oleh: NESATRIA FIRMAN HIDAYAT  
Nomor Mahasiswa: 07312087**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada tanggal : 15 Maret 2012

Penguji/Pemb. Skripsi : Dra. Neni Meidawati, M.Si, Ak  
Penguji : Rifqi Muhammad, SE, M.Sc, SAS



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia

Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

*Halaman persembahan*

*Kupersembahkan karya ini untuk Kedua Orang Tuaku tercinta yang telah memberikan do'a dan kasih sayangnya selama ini*

*Untuk adekku "Riescha dan Ulfi" yang telah memberikan duniaku lebih berwarna*

*Untuk Kasihku tersayang "Enggar" yang telah memberiku semangat dalam menyelesaikan karya ini*

*Untuk Pembimbing Keduaku "Mas Andri" yang telah membantu dan membimbingku dalam penyusunan karya ini*



## MOTTO

*“ Allah pasti akan mengangkat orang yang beriman dan berpengetahuan di antaramu beberapa derajat lebih tinggi ”*

*(QS. Al Mujadillah : 11)*

*” Sungguh bersama kesukaran pasti ada kemudahan. Dan bersama kesukaran pasti ada kemudahan. Karna itu, bila selesai suatu tugas, mulailah dengan yang lain dengan yang sungguh – sungguh. Hanya kepada Tuhanmu hendaknya kau berharap”*

*(QS. Asy Syarh : 5-8)*

*“ Sesungguhnya pemimpin itu adalah pelayan bagi para anggotanya, jadi orang yang selalu berbuat baik dan melayani orang lain adalah pemimpin yang sebenarnya “*

*(Mario Teguh)*

*“ Kegagalan adalah sebagian jalan hidupmu dan belajarlah dari kegagalan itu jika ingin berhasil”*

*(Nesatria Firman Hidayat)*

*“ Kekayaan bukan dinilai dari uang tetapi kekayaan itu dinilai dari seberapa kaya hati dan pikiranmu “*

*(Nesatria Firman Hidayat)*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Wr, Wb*

*Alhamdulillah*, segala puji hanya bagi Allah SWT, Raja semesta alam, dengan nikmat dan rahmat-Nya, Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarganya, para sahabatnya, para pengikutnya yang setia dan *istiqomah* hingga akhir zaman kelak.

Skripsi ini disusun untuk melengkapi syarat – syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi S1 Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : *”Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada kantor Akuntan Publik di Yogyakarta”*

Penulis menyadari, dalam penulisan skripsi ini, tetap saja masih banyak terdapat kekurangan dan ketidaksempurnaan. Selain itu, penulis juga mendapat bimbingan, bantuan dan dorongan dari berbagai pihak baik yang secara langsung ataupun tidak langsung. Untuk itu, ucapan terima kasih penulis ucapkan kepada ;

1. Bapak Hadri Kusuma, Prof. Dr., MBA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Ibu Isti Rahayu, Dra., M.Si., Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

3. Ibu Neni Meidawati, Dra., M.Si., Ak., selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan memberikan arahan, masukan dan semangat dalam penulisan skripsi ini.
4. Bapak Hadri Kusuma, Prof. Dr., MBA, selaku Dosen Pembimbing Akademik.
5. Bapak dan Ibu Dosen FE UII yang telah memberikan bekal ilmu kepada saya selama menempuh studi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Ayah dan Ibuku yang tercinta dan tersayang, yang selalu memberikan kasih sayang, doa, dukungan, semangat dan kesabaran yang tak terhingga dalam membimbing dan mendidik saya dalam menjalani kehidupan sehingga menemukan jalan hidup yang lurus yang diridhoi Allah SWT. ”  
*Terima kasih atas apa yang telah Ibu dan Bapak berikan selama ini ”*
7. Adikku Riescha dan Ulfi yang telah memberikan kasih sayangnya, doa, dukungan dan pelajaran – pelajaran hidupnya yang selalu menjadi motivasi dalam menyusun skripsi ini hingga selesai.
8. Enggar Kristiani yang selalu memberikan dorongan, masukan, kesabaran, motivasi sehingga penulis selalu merasa semangat
9. Andri Wisnu Swastika yang selalu memberikan bimbingan dan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Sahabat-sahabat semuanya yang selalu menjadi pendukung, penyemangat dan memberikan keceriaan dalam hidupku : Abbas, Atenk, Andro, Prem,

Tembel, Fahrul, Semi, Ndole, Papier, Adib, Ryan, Oche, Eri, Eko.”

*Terima kasih atas pelajaran – pelajaran hidup yang telah kalian berikan”*

11. Teman – teman Sansino: Hogan, Pras, Yogi.”*Terima kasih Telah menjadi temanku dalam suka maupun duka”*

12. Teman – temanku COMPRPOMISE MAGELANG dan [TKCI] CABANG MAGELANG *”Terima kasih telah menjadi Keluarga baruku dimana suka duka kita jalani bersama”*

Seluruh pihak yang tidak tersebut namanya, dan yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini. *”Jazakumullah Khoirun Katsiron”*

Akhir kata penulis banyak mengucapkan banyak terima kasih dan semoga skripsi ini banyak bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

***Wassalamu’alaikum Wr.Wb***

Yogyakarta, ..... 2012

Penulis

(Nesatria Firman Hidayat)

## DAFTAR ISI

	<b>Hal</b>
Halaman Sampul .....	i
Halaman Judul .....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiatisme .....	iii
Halaman Pengesahan .....	iv
Halaman Berita Acara Ujian .....	v
Halaman Persembahan .....	vi
Halaman Motto .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi .....	xi
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
Abstraksi .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Manfaat Penelitian .....	4
1.5. Sistematika Pembahasan .....	4
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1. Kepemimpinan Transformasional .....	6
2.2. Budaya Kerja.....	13
2.3. Kinerja .....	12

2.4. Pengaruh Motivasi,Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.....	19
2.5. Hipotesis Penelitian.....	20

### BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian.....	21
3.2. Populasi, Sampel dan Metode Pengambilan Sampel .....	21
3.2.1. Populasi .....	21
3.2.2. Sampel .....	22
3.2.2.1. Metode Pengambilan Sampel .....	22
3.3. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data .....	23
3.3.1. Sumber Data.....	23
3.3.2. Metode Pengumpulan Data.....	23
3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	24
3.4.1. Pengukuran Variabel.....	24
3.4.1.1. Independent Variable .....	24
3.4.1.2. Dependent Variable .....	25
3.4.2. Definisi Operasional .....	25
3.4.2.1. Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> ) .....	25
3.4.2.2. Budaya Kerja (X <sub>2</sub> ) .....	26
3.4.2.3. Variabel Kinerja (Y) .....	26
3.5. Metode Analisis Data.....	29
3.5.1. Uji Validitas .....	29
3.5.2 Reliabilitas .....	30
3.5.3. Analisis Statistik Deskriptif .....	31
3.5.4. Uji-F .....	31
3.5.5. Uji-T .....	34

## BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Kualitatif .....	36
4.1.1. Deskripsi Karakteristik Responden .....	36
4.1.1.1. Jenis Kelamin .....	36
4.1.1.2. Umur .....	37
4.1.1.3. Pendidikan .....	37
4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	38
4.2.1. Uji Validitas.....	38
4.2.1.1. Variabel Kepemimpinan Transformasioanl.....	38
4.2.1.2. Variabel Budaya kerja .....	40
4.2.1.3. Variabel Kinerja .....	41
4.2.2. Uji Reliabilitas .....	41
4.3 Analisis Kuantitatif.....	42
4.3.1. Estimasi Regresi Linier Berganada .....	43
4.3.2. Uji Hipotesis .....	44
4.3.2.1. Uji-T .....	44
4.3.2.2. Uji-F .....	46
4.4. Pembahasan.....	47

## BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan .....	49
5.2. Keterbatasan.....	49
5.5. Saran Bagi Penelitian selanjutnya.....	50

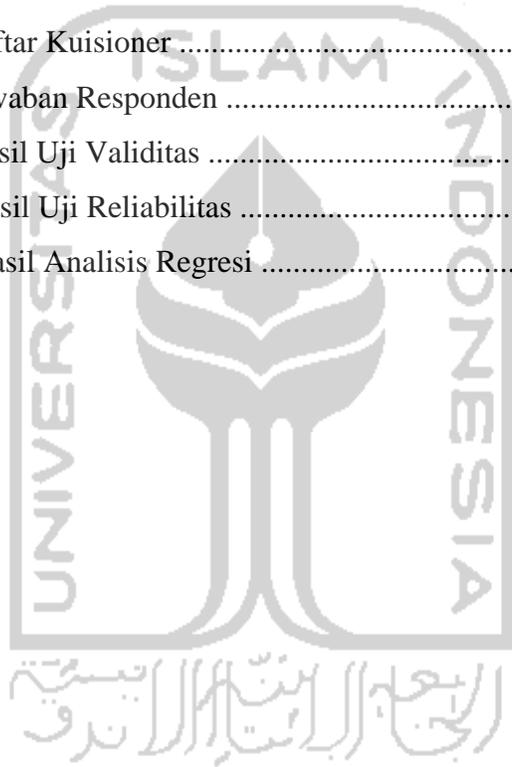
DAFTAR PUSTAKA .....	51
----------------------	----

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Hal</b>
Tabel 4.1. Objek Penelitian.....	36
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	37
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	38
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	38
Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ).....	40
Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas Budaya Kerja ( $X_2$ ).....	41
Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas Kinerja (Y).....	42
Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen .....	43
Tabel 4.9. Hasil Estimasi Regresi Linier Berganda.....	44

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Hal</b>
Lampiran I. Daftar Kuisisioner .....	53
Lampiran II. Jawaban Responden .....	57
Lampiran III. Hasil Uji Validitas .....	60
Lampiran IV. Hasil Uji Reliabilitas .....	66
Lampiran V. Hasil Analisis Regresi .....	69



## ABSTRAKSI

*Keberadaan Akuntan Publik mempunyai peranan penting dalam menciptakan good corporate governance. Peranan tersebut adalah kewajiban Akuntan Publik untuk memeriksa dan memberikan opini terhadap kewajaran laporan keuangan suatu entitas usaha berdasarkan standar yang telah ditentukan oleh Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI).*

*Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dan perbedaan kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Akuntan Publik.*

*Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.*



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Keberadaan Akuntan Publik sebagai Auditor independen mempunyai peranan penting dalam menciptakan *good corporate governance*. Masalah krusial dalam merealisasikan peranan tersebut adalah adanya kewajiban bagi auditor independen untuk memeriksa dan memberikan opini terhadap kewajaran laporan keuangan suatu entitas usaha berdasarkan standar yang telah ditentukan oleh Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI).

Dalam pelaksanaan audit keuangan, akuntan publik memiliki kewajiban menjaga kualitas audit yang dihasilkannya. Beberapa kasus keuangan yang menimpa banyak perusahaan dan melibatkan akuntan publik, mencerminkan masih adanya akuntan publik yang tidak melakukan audit sesuai dengan standar IAI. Kondisi ini tentunya berdampak negatif bagi citra akuntan publik sebagai auditor independen yang menyediakan kepada masyarakat umum dalam bidang audit atas laporan keuangan perusahaan. Keterlibatan Akuntan Publik atas terjadinya kasus penyalahgunaan keuangan, memberikan makna bahwa akuntan publik belum mempunyai komitmen untuk menjaga kualitas audit. Oleh karena itu, akuntan pun harus mampu menyajikan temuan dan melaporkan dengan sesungguhnya tentang kondisi keuangan klien, sehingga hasil audit dapat dipertanggungjawabkan. Penilaian yang bebas dan tidak memihak terhadap informasi yang disajikan oleh manajemen perusahaan dalam laporan keuangan merupakan kewajiban yang harus selalu menjadi pedoman bagi akuntan publik dalam melakukan audit. Kondisi ini secara langsung maupun tidak langsung akan menaikkan tingkat keandalan laporan keuangan perusahaan, sehingga masyarakat memperoleh informasi keuangan yang andal sebagai dasar keputusan.

Dunia usaha pada umumnya, baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik Negara yang memproduksi barang dan jasa, dirasa betapa pentingnya faktor tenaga kerja. Manusia sebagai salah satu sumber daya mempunyai peranan penting dalam mendayagunakan sumber-sumber dalam organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, memaksimalkan yang ada pada karyawan harus terus menerus diupayakan agar tercapai tujuan.

Tujuan utama perusahaan adalah untuk mencapai laba maksimum, agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka perusahaan harus mempunyai efektivitas yang tinggi. Kebijakan perusahaan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan dalam melakukan kegiatan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus dapat menentukan suasana dalam membentuk iklim perusahaan yang baik, sehingga membawa dampak pada kinerja yang tinggi pula.

Banyak perusahaan yang bergerak dalam bidang sosial ataupun yang mencari laba. Arus informasi dan teknologi dapat dimanfaatkan oleh perusahaan sebagai media bisnisnya. Perusahaan periklanan adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang penyediaan pelayanan jasa periklanan dari produsen ke konsumen. Perusahaan periklanan ini memanfaatkan media cetak maupun elektronik. Untuk menciptakan hasil yang baik harus didukung oleh sumber daya yang berkualitas. Perusahaan sejenis inipun sudah mulai berkembang di kota-kota besar di tanah air. Perusahaan ini juga menyedot banyak karyawan.

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting diungkapkan, karena dapat dipakai sebagai sumber informasi dan bahan dasar yang sangat berguna. Penelitian serupa pernah dilakukan oleh M. Suhadi (2006) dengan topik “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Klaten” Kesimpulannya adalah kepemimpinan

transformatifional kerja dan kualitas budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya kerja. Walaupun terjadi pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformatifional kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan, namun diduga terdapat variabel lain yang ikut menentukan pencapaian kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Klaten.

Berdasarkan keadaan tersebut dan melihat begitu pentingnya kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformatifional dan budaya kerja, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada Kantor Akuntan Publik di Yogyakarta.

## **1.2. Perumusan Masalah**

1. Apakah variabel kepemimpinan transformatifional dan budaya kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Akuntan Publik
2. Apakah variabel kepemimpinan transformatifional dan budaya kerja secara parsial (individu) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Akuntan Publik

## **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui pengaruh secara bersama-sama dan signifikan variabel kepemimpinan transformatifional dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Akuntan Publik
2. Mengetahui pengaruh secara parsial (individu) dan signifikan variabel kepemimpinan transformatifional dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Akuntan Publik

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang bisa diambil dalam penelitian ini adalah:

### **1.4.1. Bagi perusahaan**

Hasil penelitian dapat dijadikan masukan yang berguna untuk pengambilan keputusan yang melibatkan usaha peningkatan kinerja karyawan.

### **1.4.2. Bagi peneliti**

Mengetahui pengaruh variabel-variabel semangat kerja terhadap kinerja karyawan dan variabel semangat kerja yang mempunyai pengaruh dominan terhadap karyawan di Kantor Akuntan Publik

## **1.5. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini merupakan uraian singkat mengenai hal – hal yang akan dilaporkan secara sistimatis bab demi bab agar laporan hasil penelitian ini memperoleh gambaran yang berurutan, saling berkaitan, dan jelas. Adapun sistematika penulisan dari laporan penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini akan memberikan gambaran secara singkat kepada pembaca tentang obyek masalah yang diteliti meliputi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika pembahasan.

### **BAB II: LANDASAN TEORI**

Bab ini akan memberikan gambaran tentang teori, yang digunakan dalam pemecahan masalah, yang meliputi: pengertian kepemimpinan transformasional, budaya kerja, kinerja, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

### BAB III: METODE PENELITIAN

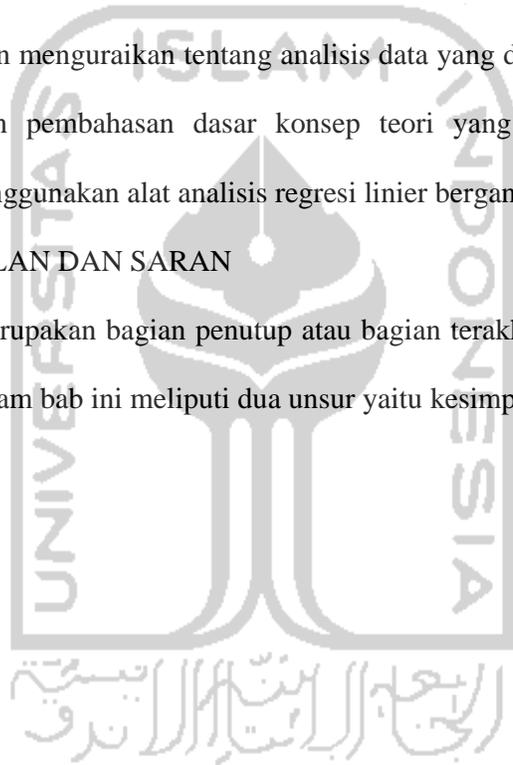
Bab ini akan memberikan gambaran perhitungan analisa yang digunakan untuk menentukan perbedaan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Dan memberikan uraian tentang data yang diperlukan dalam penelitian, cara memperoleh data dan metode analisis data

### BAB IV: ANALISA DATA

Bab ini akan menguraikan tentang analisis data yang diperoleh dari penelitian dan memberikan pembahasan dasar konsep teori yang ada, pemecahan masalah dengan menggunakan alat analisis regresi linier berganda.

### BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian penutup atau bagian terakhir dari penyusunan skripsi, dimana dalam bab ini meliputi dua unsur yaitu kesimpulan dan saran.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas utama agar tujuan organisasi dapat dicapai. Kepemimpinan sangat berpengaruh sekali dalam suatu organisasi, Menurut T. Hani Handoko (1995) kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen, kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasarannya. Sedangkan menurut menurut Robbins (1996) terdapat tiga pendekatan teori kepemimpinan, yaitu :

a. Pendekatan teori sifat

Menurut teori sifat, pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat. Para pemimpin mempunyai pembawaan sejak lahir yang memungkinkan mereka memimpin orang lain.

b. Pendekatan teori perilaku

Teori perilaku menyatakan bahwa isu utama dalam kepemimpinan adalah menjadikan pemimpin efektif atau gaya kepemimpinan terbaik. Keefektifan pemimpin menggunakan gaya khusus untuk memimpin perorangan atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu akan menghasilkan moralitas dan produktivitas yang tinggi.

c. Teori kontinjensi

Teori ini menyatakan bahwa keefektifan personalitas, gaya, atau perilaku pemimpin tergantung pada sejauh mana pemimpin mampu menyesuaikan diri

dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan ini sering disebut juga dengan gaya kepemimpinan situasional.

Dari beberapa pengertian mengenai kepemimpinan diatas dapat diketahui bahwa pada dasarnya kepemimpinan adalah merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi aktifitas baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan. Oleh sebab itu seorang pemimpin yang baik harus memiliki sifat kepemimpinan yang efektif jika ingin berhasil dalam memimpin.

Kepemimpinan dikembangkan berdasarkan tingkatan kebutuhan manusia. Kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisik, rasa aman, dan afiliasi dapat terpenuhi dengan baik melalui praktik kepemimpinan transaksional. Adapun untuk memenuhi kebutuhan bawahan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri hanya dimungkinkan terpenuhi melalui praktik kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengertian pemimpin yang efektif dalam hubungannya dengan bawahan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi bawahan adalah visi pemimpin. Serta pemimpin mampu meyakinkan bawahannya bahwa mereka mempunyai andil dalam mengimplementasikan keinginan dan harapan mereka.

Salah satu faktor yang paling berpengaruh terhadap efektifitas kepemimpinan dalam dekade mendatang adalah relasi antara pemimpin dan pengikut. Esensi relasi tersebut adalah interaksi antar pribadi yang berbeda motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk didalamnya ketrampilan, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Interaksi ini mempunyai 2 (dua) bentuk, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (Gibson, 1996). Bila model situasional lebih berfokus pada gaya kepemimpinan yang cocok untuk *status quo*, maka model kepemimpinan

transformatif menekankan alternatif kepemimpinan yang tepat untuk mengadakan perubahan.

Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformatif ini dikembangkan oleh Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya disempurnakan dan diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Gibson. Burns mengidentifikasi 2 (dua) tipe kepemimpinan, yaitu kepemimpinan *transformatif* dan kepemimpinan transaksional. Menurut Gibson, pemimpin yang reformis adalah pemimpin yang tidak menghalalkan segala cara untuk mencapai tujuan. Maksudnya dalam mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin menggunakan strategi dan taktik yang dapat dibenarkan secara moral, etika, dan hukum. Gibson juga mengatakan bahwa seorang pemimpin yang reformis harus mampu mentransformasi organisasi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin yang reformis adalah juga seorang pemimpin transformatif. Gibson memperkenalkan kepemimpinan transformatif dalam konteks organisasional menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan bagian dari kepemimpinan transformatif. Kepemimpinan Transaksional yang lebih tradisional melibatkan suatu hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dimana pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dimana pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan dan penghargaan atas pemenuhan tugas tersebut.

Dari penelitian yang melibatkan 104 perwira militer dan 72 perwira senior , Gibson mendapatkan 3 (tiga) karakteristik utama seorang pemimpin transformatif, yaitu karismatik, penuh perhatian, dan intelektual. Pemimpin yang karismatik akan mampu menumbuhkan antusiasme dan loyalitas dikalangan para anggota organisasi mendorong mereka untuk mengemukakan pendapat dan pandangan mereka secara bebas, serta mengarahkan mereka untuk mengemukakan pendapat serta mampu

mengarahkan perhatian mereka ke visi yang mengantisipasi situasi dan kondisi di masa mendatang. Pemimpin yang penuh dengan perhatian adalah pemimpin yang bersedia memberikan perhatian dan pada persoalan yang dihadapi dan kebutuhan para anggota organisasi serta mau membantu memecahkan persoalan dan berusaha memenuhi kebutuhan tersebut. Pemimpin yang memiliki intelektualitas akan mengajak para anggota organisasi untuk berfikir rasional serta menggunakan data dan fakta dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Seorang pemimpin juga akan berusaha mengembangkan kreativitas berfikir mereka dengan tujuan agar mereka mampu memperoleh alternative pemecahan masalah dan pemenuhan kebutuhan yang sama sekali tidak terpikirkan sebelumnya.

Kepemimpinan transformasional, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Pemimpin yang transformasional mempunyai kemampuan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan. Model kepemimpinan yang berkembang pesat pada dua decade terakhir ini lebih didasarkan pada upaya pemimpin mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan. Kepemimpinan transformasional adalah perspektif jangka panjang, dimana tidak hanya menekankan perhatian pada situasi sekarang tetapi juga memperhatikan situasi yang akan datang. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawanya melalui 4 (empat) cara yang yang disebut empat I (Gibson, 1996), yaitu:

a. *Idealized Influence* (Kharisma)

Pemimpin transformasional mempunyai integritas perilaku, dimana nilai-nilai yang diungkapkan lewat kata-kata kongruen dengan nilai-nilai yang diwujudkan dalam tindakan. Pemimpin *transformasional* memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya. Ini tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi. Pemimpin sangat memperhatikan bawahannya, menanggung resiko bersama, hanya menggunakan kekuasaan bilamana perlu dan tidak memanfaatkannya untuk kepentingan pribadi, memberikan visi dan *sense of mission*, serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti ini, para bawahan akan menaruh respek, rasa kagum dan percaya kepada pimpinannya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana yang dilakukan oleh pimpinannya. Hal ini sangat besar manfaatnya dalam hal adaptasi terhadap perubahan, terutama yang bersifat radikal dan fundamental.

b. *Inspirational Motivation* (Inspirasi)

Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan cara mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengungkapkan maksud-maksud penting dengan cara sederhana. Pemimpin juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme, dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

c. *Intellectual Stimulation* (Rangsangan Intelektual)

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Perbedaan pendapat dipandang

sebagai hal yang biasa terjadi. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Untuk itu bawahan benar-benar dilibatkan dan diberdayakan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi masalah tersebut. Pada dasarnya esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan (T.Hani Handoko, 1996). Melalui penerapan berbagai praktek manajerial, para pemimpin mampu memberdayakan bawahannya sehingga mereka semakin yakin akan kemampuan diri mereka sendiri. Dengan *self-efficacy* yang lebih kuat, para bawahan akan sanggup mengerjakan dan berhasil dalam melakukan berbagai tugas yang menantang.

d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Pribadi)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus secara pribadi pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan cara bertindak sebagai pelatih atau penasihat. Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan-perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat, misalnya beberapa karyawan menginginkan dorongan yang lebih besar, sebagian lagi menuntut standar yang lebih tegas, dan yang lainnya menginginkan struktur tugas yang lebih luas. Dalam rangka itu, pemimpin transformasional berinteraksi dan berkomunikasi secara personal dengan bawahannya. Berbagai macam tugas didelegasikan sebagai cara mengembangkan bawahan, dimana tugas yang didelegasikan akan dipantau untuk memastikan apakah bawahan membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuan yang dicapai. Idealnya bawahan tidak akan merasa sedang diperiksa atau diawasi.

Salah satu karakteristik yang penting dari kepemimpinan transformasional adalah karisma. Para pemimpin transformasional memerlukan keahlian penilaian, kemampuan komunikasi, dan kepekaan terhadap orang lain. Pemimpin harus mampu mengemukakan dengan jelas visi mereka, dan mereka harus peka terhadap ketidakahlian para karyawan. Karisma yang merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional merupakan preditor terkuat atas *leadership outcomes*, seperti usaha ekstra bawahan, komitmen terhadap organisasi, kepuasan terhadap pemimpin, dan penilaian bawahan terhadap ketampilan kepemimpinan (Gibson, 1996).

Hasil riset deskriptif yang dilakukan Gibson (1996) menunjukkan bahwa pemimpin *transformasional* melakukan proses transformasi yang meliputi 3 (tiga) tahap, yaitu identitas kebutuhan akan perubahan, menciptakan visi baru dan melembagakan perubahan. Berdasarkan hasil berbagai riset, diyakini bahwa kualitas kepemimpinan transformasional tertentu sangat cocok untuk memimpin tipe perubahan tertentu. Menurut Gibson (1996), kepemimpinan *transformasional* tepat diterapkan untuk situasi yang sifatnya non rutin. Sementara itu..

(T.Hani Handoko, 1996), menegaskan bahwa kepemimpinan transaksional cenderung tetap bergantung pada upaya mencari solusi teknis atas masalah yang timbul atau menerapkan perubahan selanjutnya karena tidak punya visi alternative. Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi teknis, politis dan kultural baru, memobilisasi komitmen pada visi tersebut, dan melembagakan perubahan sehingga tidak mungkin kembali ke visi lama. Jadi ketrampilan pokok pemimpin transformasional bukan hanya dalam penciptaan visi, tetapi juga merealisasikan perubahan dalam level teknis, politis dan kultural. Pemimpin transformasional dapat mengubah *status quo* dalam organisasinya dengan cara mempraktekkan perilaku yang sesuai dengan proses transformasi. Jika cara-cara lama dinilai tidak lagi sesuai, maka pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan

fokus strategi dan motivasional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan masa depan yang mana pemimpin yang mempunyai kinerja yang baik, mempunyai karisma, inspirasi, intelektual *styimulation*, *individual consideration*.

## **2.2. Budaya kerja**

### **2.2.1. Pengertian budaya organisasi**

Budaya organisasi merupakan filsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, sikap dan norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi ditentukan oleh kondisi tim kerja, pemimpin dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan perusahaan kuat dan tujuan dapat terakomodasi (H.Teman Koesmono, 2005 : 171).

Sondang (1998:64) memberikan pengertian budaya organisasi sebagai persepsi yang sama dikalangan anggota organisasi tentang makna kehidupan bersama dalam organisasi. Hal ini tercermin pada cara berperilaku pegawai dalam organisasi. Salah satu implikasi seseorang agar diakui dan diterima sebagai anggota organisasi adalah pegawai bersedia dan mampu melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan sehingga sinkron dengan kesepakatan bersama. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu suatu system dari makna bersama.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai bersama dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya.

Berdasarkan pada penjelasan tentang teori sikap dan budaya organisasi, maka dapat ditarik sebuah pengertian dasar tentang sikap pada budaya

organisasi. Artinya konsep budaya organisasi menjadi obyek dari sikap. Definisi dari sikap pada budaya organisasi adalah sebagai derajat afeksi positif atau afeksi negatif terhadap budaya organisasi (berupa sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku). (Dwi Hardaningtyas:2005)

Terori Penguatan dan Belajar sosial dibedakan sebagai berikut :

### **1) Teori Penguatan (Reinforcement Theory)**

Istilah yang lebih sering digunakan untuk menguraikan prinsip pengkondisian operan adalah modifikasi perilaku. Modifikasi perilaku ialah perubahan individu melalui penguatan

Terdapat sejumlah prinsip penting dari pengkondisian operan yang dapat membantu manajer mencoba mempengaruhi perilaku (Gibson, 1999 : 131-133), yaitu :

#### **a) Penguatan (*Reinforcement*)**

Penguatan adalah suatu prinsip belajar yang sangat penting. Penguatan adalah sesuatu yang meningkatkan kekuatan tanggapan dan cenderung menyebabkan pengulangan perilaku yang didahului oleh penguatan. Jadi, dapat dikatakan tanpa ada penguatan tidak ada modifikasi perilaku yang dapat diukur. Dalam beberapa hal penguat berfungsi seperti yang diramalkan, sedang dalam hal-hal lain penguat tersebut tidak memodifikasi ke arah yang diharapkan karena kemungkinan terjadinya persaingan penguatan

b) Penguatan Negatif (*Negative Reinforcement*)

Suatu peristiwa bersifat sebagai penguat negatif (*negative reinforcement*), jika peniadaannya setelah suatu tanggapan meningkatkan penampilan tanggapan tersebut.

c) Hukuman (*Punishment*)

Hukuman adalah konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu. Hal ini tentunya merupakan metode modifikasi perilaku yang bertentangan. Sebagian orang berpendapat bahwa hukuman adalah lawan penghargaan, dan sama efektifnya untuk mengubah perilaku. Hukuman mungkin merupakan cara pendekatan yang tidak baik dalam pembelajaran karena:

- (1) hasil hukuman tidak dapat diramalkan sebagaimana halnya imbalan
- (2) dampak hukuman kurang permanen dibandingkan dengan dampak imbalan
- (3) hukuman sering diikuti oleh sikap negatif terhadap orang yang melaksanakan hukuman, demikian juga terhadap aktivitas yang menimbulkan hukuman

d. Peredaan (*Extinction*)

Peredaan mengurangi perilaku yang tidak diharapkan. Jika penguatan positif untuk tanggapan yang dipelajari dipertahankan, individu akan terus mempraktekkan perilaku tersebut selama beberapa waktu. Jika penguatan tersebut tidak terus dilakukan, perilaku akan mengendor dan bahkan akan lenyap. Menurunnya tingkat tanggapan karena tidak ada penguatan didefinisikan sebagai peredaan (*extinction*)

## 2) Teori Belajar Sosial (*Social Learning Theory*)

Albert Bandura, seorang ilmuwan perilaku dari Universitas Stanford, telah banyak melakukan penelitian mengenai proses belajar sosial ini, yakin bahwa sesuatu yang dapat dipelajari secara langsung, dapat juga dipelajari (diwakili) dengan mengamati orang lain. Dengan saling mengamati, orang dapat dengan cepat memperoleh respon yang banyak termasuk di dalamnya banyaknya perbendaharaan kata, gaya bicara, gaya fisik lain, etiket sopan santun, peran wanita dan pria, buruh, pasangan hidup dan orang tua.

Proses yang terjadi dalam belajar sosial atau belajar melalui pengamatan adalah sebagai berikut:

### a. *Acquisition* (perolehan)

Yang sedang belajar, kita sebut sebagai pelajar, mengamati seorang contoh berperilaku secara tertentu, dan dapat melihat perbedaan yang jelas dalam tindak tanduknya.

### b. *Retention* (penyimpanan)

Respon dari orang yang dijadikan model itu akan disimpan dalam ingatan si pelajar.

### c. *Performance* (hasil kerja)

Kalau perilaku yang dipertunjukkan model itu, kemudian dianggap cukup tepat/baik oleh pelajar, maka besar kemungkinan bahwa perilaku yang tadinya diobservasi kemudian akan dia lakukan sendiri.

d. *Consequences* (akibat)

Perilaku pelajar ini nanti akan dipengaruhi pula oleh akibat yang timbul dari tindakannya. Perilakunya kemudian akan bertambah atau berkurang sesuai dengan akibat yang timbul dari tindakannya.

### 2.3. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar P.M., 2004). Kinerja menurut manajemen sumber daya manusia merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan pendapat McClelland, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif diri sendiri selain lingkungan kerja. Hal itu karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah (Anwar P.M., 2004).

Menurut Mangkunegoro (2001), hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Suyadi, 2008:2).

Menurut Suyadi Prawirosentono (1999), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Indikator kinerja menurut Suyadi (2008 : 236) meliputi :

a. Jumlah hasil pekerjaan

Tingkat produktivitas karyawan, Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan.

b. Kualitas pekerjaan.

Kualitas atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan.

c. Pengetahuan atas tugas

Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

d. Kerja sama

Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

e. Tanggung jawab

Kemampuan karyawan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, hal ini dinilai penting sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

f. Sikap kerja

Judgment atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

g. Inisiatif

Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.

h. Keterampilan teknis

Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

i. Kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah.

Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja seorang karyawan

j. Kepemimpinan

Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya.

k. Administrasi

Kemampuan bekerja sama seorang karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

l. Kreativitas

Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

#### **2.4. Pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja.**

a. Pengaruh motivasi terhadap kinerja

Berdasarkan hasil penelitian McClelland, Edard Murray, Miller dan Gordon W. (1996), menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi

berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah (Anwar P.M.,2004).

b. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Menurut Gibson (2003), pegawai atau karyawan sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi

## 2.5. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap suatu permasalahan atau pertanyaan penelitian yang merupakan acuan pokok untuk mengembangkan desain penelitian (Sugiyono, 2007:51).

Dari rumusan masalah yang dikemukakan, penulis dapat menyusun hipotesis :

Ha<sub>1</sub> : Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap kinerja Karyawan di Kantor Akuntan Publik

Ha<sub>2</sub> : Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional dan budaya kerja secara Individual terhadap kinerja karyawan di Kantor Akuntan Publik

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Data yang diperoleh dengan menggunakan data primer yaitu menggunakan kuesioner yang dikembangkan dari kuesioner penelitian-penelitian sebelumnya dan dibagikan secara langsung kepada karyawan yang bekerja pada Kantor Akuntan Publik yang berada di wilayah Yogyakarta. Instrumen kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian ini berisi pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan pendapat dari responden. Kuesioner ini dikirim ke masing-masing responden disertai dengan surat permohonan pengiriman kuesioner.

#### **3.2. Populasi, Sampel dan Metode pengambilan sampel**

##### **3.2.1. Populasi**

Menurut Sugiyono (2007:72), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh Karyawan yang bekerja di Kantor Akuntan Publik di Yogyakarta.

### 3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi dan dapat mewakili populasi tersebut (Sugiyono, 1999 :73). Sampel yang bisa mewakili populasi akan sangat membantu peneliti karena adanya keterbatasan dana, tenaga, dan waktu.

#### 3.2.2.1. Metode pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportional Stratified Random Sampling*. Menurut Sugiyono (2007: 75) teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Besar sampel dapat dicari dengan rumus :

$$n_1 = \frac{N_1}{\sum N_1} \times n_0$$

dimana :

$n_1$  = Jumlah sampel pada tiap bagian / divisi.

$\sum N_1$  = Jumlah seluruh karyawan

$N_1$  = Jumlah karyawan pada tiap bagian / divisi.

$n_0$  = Jumlah seluruh sampel yang akan diambil menjadi responden.

### **3.3. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data**

#### **3.3.1. Sumber Data**

##### **1. Data Primer**

Menurut Sugiyono (2005:129), data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data primer yang dimaksud adalah data mengenai variabel-variabel yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan kinerja yang didapat langsung dari responden

##### **2. Data Sekunder**

Menurut Sugiyono ( 2005:129 ) data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Biasanya data ini diperoleh secara tidak langsung dari sumber-sumber lain yang masih ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas. Data ini diperoleh melalui departemen tata usaha di perusahaan. Data ini berupa jumlah karyawan, bagian atau divisi, dan struktur organisasi.

#### **3.3.2. Metode Pengumpulan Data**

##### **1. Wawancara**

Yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan dosen perusahaan dan para responden mengenai kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan kinerja karyawan pada organisasi atau perusahaan tersebut.

##### **2. Kuesioner**

Yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden tentang kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan kinerja karyawan di Kantor Akuntan Publik

### 3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

#### 3.4.1 Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini akan menggunakan “Skala Likert”, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Fenomena sosial didalam penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Variabel yang akan diukur, dijabarkan menjadi indikator variabel dengan menggunakan skala likert. Kemudian dari indikator-indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Menurut Sugiyono (2005:87), untuk keperluan analisis kuantitatif, itu dapat diberi skor sebagai berikut :

1. Jawaban sangat setuju diberi skor 4
2. Jawaban setuju diberi skor 3
3. Jawaban tidak setuju diberi skor 2
4. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1

Instrumen penelitian dengan menggunakan skala likert ini dapat dibuat dalam bentuk *check list* ataupun pilihan ganda.

##### 3.4.1.1. Independent Variable / Variabel Bebas (X)

Merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 1999), dalam penelitian ini variabel independent yang digunakan meliputi:

- a) Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )
- b) Budaya kerja ( $X_2$ )

### 3.4.1.2. Dependent Variable / Variabel Terikat (Y)

Merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 1999). Dalam penelitian ini variabel independent yang digunakan adalah Kinerja Karyawan pada Kantor Akuntan Publik di Yogyakarta.

### 3.4.2. Devinisi Operasional

Definisi operasional dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 3.4.2.1. Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), terdiri :

##### 1. Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )

didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Kepemimpinan transformasional, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Pemimpin yang *transformasional* mempunyai kemampuan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan (Gibson :1996)

Indikator-indikator kepemimpinan transformasional adalah:

- a) *Idealized influence (Charisma)*  $X_{1,1}$  yaitu membawa karyawan menuju pada kemajuan perusahaan dan mengembangkan kepercayaan dan keyakinan diantara karyawan
- b.) *Inspirational Motivation*  $X_{1,2}$  yaitu mendorong inspirasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja dan membantu karyawan meraih lebih besar dari yang mungkin dapat diperoleh karyawan.
- c) *Intellectual Stimulation*  $X_{1,3}$  yaitu mendorong imajinasi karyawan/anggota dan siap menghadapi resiko untuk meraih hasil yang potensial.

d) *Individualized Consideration*  $X_{1,4}$  yaitu menjalin hubungan personal yang baik dengan bawahannya dan mendorong perkembangan dan pertumbuhan karyawan terus-menerus.

Untuk mendapatkan nilai total kepemimpinan transformasional pada Kantor Akuntan Publik., dicari dengan menghitung rata-rata skor indikator yang akan digunakan sebagai alat ukur, yaitu :

$$X_1 = \frac{X_{1,1} + X_{1,2} + X_{1,3} + X_{1,4}}{4}$$

Dimana :

$X_1$  : Skor kepemimpinan transformasional

$X_{1,1}, X_{1,2}, X_{1,3}, X_{1,4}$  : Skor indikator

#### 3.4.2.2. Budaya kerja ( $X_2$ )

Budaya organisasi merupakan filsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, sikap dan norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi tim kerja, pemimpin dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadi perusahaan kuat dan tujuan dapat terakomodasi (H.Teman Koesmono, 2005 : 171).

#### 3.4.2.3. Variabel Kinerja ( $Y_1$ )

Menurut Suyadi Prawiro Sentono (1999), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Indikator variabel kinerja adalah :

Indikator Kinerja (Suyadi, 2008:236) meliputi :

1) Jumlah pekerjaan ( $Y_{1,1}$ )

Tingkat produktivitas dosen: Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan.

2) Kualitas pekerjaan ( $Y_{1,2}$ )

Pengecekan atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh yang bersangkutan.

3) Pengetahuan akan tugas ( $Y_{1,3}$ )

Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

4) Kerja sama ( $Y_{1,4}$ )

Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

5) Tanggung jawab ( $Y_{1,5}$ )

Kemampuan karyawan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, hal ini dinilai penting sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

6) Sikap kerja ( $Y_{1,6}$ )

Judgment atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

7) Inisiatif ( $Y_{1.7}$ )

Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.

8) Keterampilan teknis ( $Y_{1.8}$ )

Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

9) Kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah ( $Y_{1.9}$ )

Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja seorang karyawan

10) Kepemimpinan ( $Y_{1.10}$ )

Kemampuan pemimpin dari seorang karyawan, dapat mempengaruhi kinerjanya.

11) Administrasi ( $Y_{1.11}$ )

Kemampuan bekerja sama seorang karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

12) Kreativitas ( $Y_{1.12}$ )

Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan

$$Y_1 = \frac{Y_{1.1.1} + Y_{1.1.2} + \dots + Y_{1.12.1}}{12}$$

Dimana :

$Y_1$  = Skor kinerja

$Y_{1.1}, X_{1.2}, \dots, X_{1.12}$  = Skor indikator

### 3.5. Metode Analisa Data

#### 3.5.1. Uji Validitas

Validitas adalah instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya dapat diukur (Sugiyono 2005:109). Validitas digunakan untuk mengetahui kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti, sehingga terdapat data yang valid.

Tipe validitas adalah validitas konstruk (*construcy Validity*) menentukan validitas alat pengukur dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh masing-masing item yang berupa pertanyaan atau pertanyaan dengan skor totalnya, skor total ini merupakan nilai yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor item korelasi antara skor item dengan skor totalnya harus signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Bila semua item yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan skor totalnya, maka dapat disimpulkan bahwa alat pengukur tersebut mempunyai validitas.

Dalam penelitian ini dapat digunakan validitas dengan teknik korelasi *Pearson Product Moment* dengan rumus sebagai berikut (Sugiono 2005:182):

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - \{(\sum X)(\sum Y)\}}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi sederhana antara skor butir (X) dan skor variabel (Y)

N = Jumlah responden uji coba

$\sum X$  = Jumlah skor butir (X)

$\sum Y$  = Jumlah skor butir (Y)

$\sum X^2$  = Jumlah skor butir (X) kuadrat

$\sum Y^2$  = Jumlah skor butir (Y) kuadrat

$\sum XY$  = Jumlah perkalian skor butir (X) dan skor variabel (Y)

### 3.5.2. Uji Reliabilitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi hasil pengukuran bila dilakukan pengukuran data dua kali atau lebih gejala yang sama. Hasilnya ditunjukkan oleh sebuah indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya. Uji ini diterapkan untuk mengetahui apakah responden telah menjawab pertanyaan-pertanyaan secara konsisten atau tidak, sehingga kesungguhan jawabannya dapat dipercaya. Untuk melihat reliabilitas instrumen akan dihitung *Alpha Cronbach* masing-masing instrumen. Menurut Arikunto variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Alpha Cronbach*  $\geq 0,60$  dengan rumus *Cronbach's Alpha Coefficient* (Suharsimi Arikunto, 2002:171) dengan rumusnya :

$$r_{11} = \frac{k}{(k-1)} \left[ 1 - \frac{\sum ab^2}{\alpha t} \right]$$

Dimana :

$r_{11}$  = realibilitas instrumen

$k$  = banyak butir pertanyaan

$\alpha t^2$  = jumlah varians total

$\sum ab^2$  = jumlah varians butir

### 3.5.3. Analisis Statistik Deskriptif

Merupakan analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi termasuk dalam penelitian deskriptif antara lain penyajian data melalui tabel, grafik, diagram, lingkaran, perhitungan persentase, dan lain-lain (Sugiyono, 2007 : 142).

Dalam penelitian ini analisis diskriptif berupa identitas responden yang meliputi : jenis kelamin, umur, dan pendidikan.

### 3.5.4. Uji Serentak (Uji F)

Pembuktian kebenaran hipotesis 1 menggunakan uji F, yaitu dengan menguji koefisien Regresi Linier Berganda secara serentak. Uji statistiknya adalah uji F dan hipotesis yang digunakan yaitu:

- a.  $H_0 : b_1 = b_2 = 0$ , yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama dari kepemimpinan transformasional, budaya kerja sebagai variabel bebas terhadap kinerja dosen sebagai variabel terikat.

- b.  $H_a \neq b_1 \neq b_2 \neq 0$ , yang berarti ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Pengujian melalui uji f atau variasinya dengan membandingkan F hitung ( $F_h$ ) dengan F tabel ( $F_t$ ) pada derajat signifikan 95% ( $\alpha=0,05$ ). Apabila hasil perhitungan menunjukkan :

- a.  $F_h > F_t$  atau apabila probabilitas kesalahan kurang dari 5 % maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang menunjukkan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, budaya kerja, terhadap kinerja karyawan.
- b.  $F_h \leq F_t$  atau apabila kesalahan lebih dari 5 % maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini menunjukkan tidak ada pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan transformasional, budaya kerja, terhadap kinerja karyawan.

Menurut Sugiyono (2005:190) untuk menguji ketergantungan Linier Berganda, maka dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2) / (N - K - 1)}$$

Keterangan :

$R^2$  = Koefisien Determinasi

K = Jumlah Variabel Bebas

N = Jumlah Populasi

Pembuktian hipotesis adalah :

- a.  $H_0$  diterima apabila  $b_1 = b_2 = 0$ , yang berarti tidak ada pengaruh yang serempak antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- b.  $H_a$  diterima apabila minimal satu variabel bebas tidak sama dengan 0 ( $b_1 \neq b_2 \neq 0$ ), yang berarti ada pengaruh secara serentak antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Melalui pengujian serentak ini sekaligus dapat diketahui besarnya pengaruh variabel-variabel tersebut secara bersama-sama dengan melihat koefisien determinasi ( $R^2$ ), dengan menggunakan rumus:

$$R^2 = \frac{\sum(\hat{Y} - \bar{Y})^2}{\sum(Y - \bar{Y})^2} = \frac{ssr}{sse} = 1 - \frac{ssr}{sst}$$

Keterangan :

- $R^2$  = Koefisien determinan
- Y = Nilai Variabel Y
- $\bar{Y}$  = Nilai rata-rata variabel Y
- $\hat{Y}$  = Nilai taksiran variabel Y
- ssr = Jumlah kuadrat Regresi
- sse = Jumlah kuadrat kesalahan
- sst = Jumlah kuadrat tetap

Dari koefisien determinan ( $R^2$ ) dapat diketahui derajat ketepatan dari analisis Regresi Linear Berganda.  $R^2$  menunjukkan besarnya variasi sumbangan seluruh variabel bebas dan variabel terikatnya. Interpretasi terhadap hasil koefisien determinan ( $R^2$ ) berarti:

- a. Jika nilai koefisien determinan ( $R^2$ ) semakin mendekati angka satu berarti variabel terikat dapat dijelaskan secara linear oleh variabel bebas. Jadi semakin besar  $R^2$

maka semakin tepat model regresi yang dipakai sebagai alat peramalan, karena total variasi dapat menjelaskan variabel terikat.

- b. Jika koefisien determinasi ( $R^2$ ) semakin mendekati angka nol maka sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kecil. Secara umum dapat dikatakan bahwa besarnya koefisien determinan ganda ( $R^2$ ) berada antara 0 dan 1 atau  $0 < R^2 < 1$ .

### 3.5.5. Uji Parsial (Uji t)

Untuk menguji hipotesis  $H_a$  yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan maka digunakan uji t, yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi linier berganda secara parsial. Hipotesa yang diajukan yaitu:

$H_0 : b_1 = b_2 = 0$  yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

$H_a \neq b_1 \neq b_2 \neq 0$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Untuk  $H_a \neq b_1 \neq b_2 \neq 0$  (minimal terdapat dua variabel independent).

Pengujian melalui uji t adalah dengan membandingkan antara nilai signifikansi derajat signifikan 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Apabila hasil pengujian menunjukkan :

- Apabila probabilitas kesalahan kurang dari 5 % maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang menunjukkan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, budaya kerja, terhadap kinerja karyawan.
- Apabila kesalahan lebih dari 5 % maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini menunjukkan tidak ada pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan transformasional, budaya kerja, terhadap kinerja karyawan.

Pembuktian hipotesisnya adalah :

- a.  $H_0$  diterima apabila  $b_1 = b_2 = 0$ , yang berarti tidak ada pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- b.  $H_a$  diterima apabila  $H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$ , yang variabel bebas (X) secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Y).



## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif dalam penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan karakteristik responden, meliputi: jenis kelamin, pendidikan dan umur, berdasarkan jawaban responden atas kuesioner penelitian, serta deskripsi variabel penelitian meliputi variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja dan Kinerja.

Tabel 4.1  
**Objek Penelitian**

No.	Nama Kantor	Keterangan	Dikirim	Responden
1	KAP. Drs. Abdul Muntalib	Mendapat ijin	20	12
2	KAP. Drs. Hadiono	Mendapat ijin	20	7
3	KAP. Drs. Henry Susanto	Mendapat ijin	20	15
4	KAP. Hadori	Menunggu 1-2 Bulan	-	-
5	KAP. Drs. Inaresj K	Menunggu 1-2 Bulan	-	-
6	KAP Doli, Bambang	Menunggu 1-2 Bulan	-	-
	Total		60	34

Dari 11 kantor KAP yang dikunjungi hanya 6 yang mendapatkan ijin, tetapi hanya 3 kantor KAP yang dapat dijadikan objek penelitian, 3 kantor lain harus menunggu 1-2 bulan berikutnya, dikarenakan kantor tersebut terikat kontrak dengan perusahaan lain. Kantor KAP yang dijadikan objek adalah KAP. DRS. ABDUL MUNTALIB, KAP. DRS. HADIONO dan KAP. DRS. HENRY SUSANTO.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa 3 kantor yang memberikan ijin sebagai tempat penelitian. Dari 3 kantor tersebut dikirim kuisisioner sebanyak 60 dan diperoleh sampel sebanyak 34.

#### 4.1.1. Deskripsi Karakteristik Responden

##### 4.1.1.1. Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 4.1

Tabel 4.2  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase(%)
Pria	15	44.1
Wanita	19	55.9
<b>Jumlah</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Lampiran 4, halaman 1

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah Wanita yaitu sebanyak 19 orang (55,9%) dan sisanya sebanyak 15 orang (44,1%) adalah Pria. Hal ini menunjukkan banyak jenis pekerjaan di Kantor Akuntan Publik membutuhkan ketrampilan wanita, karena wanita lebih teliti dan rapi seperti dalam menjahit, memotong pola dan lain sebagainya.

##### 4.1.1.2. Umur

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan umur disajikan pada Tabel 4.3

Tabel 4.3  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

Umur	Frekuensi	Persentase(%)
21 - 30 tahun	16	47,1
31- 40 tahun	11	32,4
41 - 50 tahun	5	14,7
50 - 58 tahun	2	5,8
<b>Jumlah</b>	34	100,0

Sumber: Lampiran 4, halaman 1

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa mayoritas responden berumur 21 - 30 tahun yaitu sebanyak 16 orang (47,1%), diikuti umur 31- 40 tahun sebanyak 11 orang (32,4%), kemudian umur 41 - 50 tahun sebanyak 5 orang (14,7%) dan sisanya sebanyak 2 orang (5,8%) berumur 50 - 58 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada Kantor Akuntan Publik masih termasuk tenaga kerja yang masih sangat memungkinkan untuk ditingkatkan Kualitas Hasil Kerjanya.

#### 4.1.1.3. Pendidikan

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendidikan disajikan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Frekuensi	Persentase(%)
S1	21	61.8
S2	4	11.7
D3	9	26.5
<b>Jumlah</b>	34	100,0

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat dilihat bahwa mayoritas responden berpendidikan S1 yaitu sebanyak 21 orang (61,8%), diikuti berpendidikan D3 sebanyak 9 orang (26,5%), dan sisanya sebanyak 4 orang (11,7%) berpendidikan S2

## **4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas**

### **4.2.1. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan dengan pendekatan korelasi *product moment* antar masing-masing item yang mengukur suatu variabel dengan skor total variabel tersebut. Kriteria yang digunakan adalah bila nilai koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) bernilai positif dan lebih besar dari  $r_{tabel}$ , berarti item dinyatakan valid. Dengan  $N = 34$  dan  $\alpha = 0,05$  (uji satu sisi) diperoleh nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,361.

#### **4.2.1.1. Variabel Kepemimpinan transformasional**

Variabel Kepemimpinan transformasional diukur dengan 24 item pernyataan. Hasil pengujian validitas instrumen disajikan pada Tabel 4.5

Tabel 4.5  
**Hasil Uji Validitas Kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>)**

<b>Item</b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>r<sub>tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>
x1.1.1	0,715**	0,361	valid
x1.1.2	0,613**	0,361	valid
x1.1.3	0,651**	0,361	valid
x1.1.4	0,592**	0,361	valid
x1.1.5	0,609**	0,361	valid
x1.2.1	0,694**	0,361	valid
x1.2.2	0,488**	0,361	valid
x1.2.3	0,803**	0,361	valid
x1.2.4	0,706**	0,361	valid
x1.2.5	0,533**	0,361	valid
x1.2.6	0,483**	0,361	valid
x1.3.1	0,793**	0,361	valid
x1.3.2	0,790**	0,361	valid
x1.3.3	0,708**	0,361	valid
x1.3.4	0,631**	0,361	valid
x1.3.5	0,783**	0,361	valid
x1.3.6	0,641**	0,361	valid
x1.4.1	0,441**	0,361	valid
x1.4.2	0,420*	0,361	valid
x1.4.3	0,480**	0,361	valid
x1.4.4	0,739**	0,361	valid
x1.4.5	0,679**	0,361	valid
x1.4.6	0,607**	0,361	valid
x1.4.7	0,642**	0,361	valid

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen variabel Kepemimpinan transformasional pada Tabel 4.5, menunjukkan bahwa semua item memiliki koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) bernilai positif dan lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,361$  yang berarti valid. Koefisien korelasi yang diperoleh berkisar antara 0,420 – 0,803.

#### 4.2.1.2. Variabel Budaya kerja

Variabel Budaya kerja diukur dengan 24 item pernyataan.

Hasil pengujian validitas instrumen disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6  
Hasil Uji Validitas Budaya kerja (X<sub>2</sub>)

Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
x2.1.1	0,552**	0,361	valid
x2.1.2	0,794**	0,361	valid
x2.1.3	0,860**	0,361	valid
x2.1.4	0,699**	0,361	valid
x2.1.5	0,453**	0,361	valid
x2.1.6	0,533**	0,361	valid
x2.2.1	0,445**	0,361	valid
x2.2.2	0,372*	0,361	valid
x2.2.3	0,696**	0,361	valid
x2.2.4	0,860**	0,361	valid
x2.2.5	0,811**	0,361	valid
x2.2.6	0,829**	0,361	valid
x2.3.1	0,720**	0,361	valid
x2.3.2	0,733**	0,361	valid
x2.3.3	0,685**	0,361	valid
x2.3.4	0,656**	0,361	valid
x2.3.5	0,543**	0,361	valid
x2.3.6	0,409*	0,361	valid
x2.4.1	0,520**	0,361	valid
x2.4.2	0,732**	0,361	valid
x2.4.3	0,585**	0,361	valid
x2.4.4	0,607**	0,361	valid
x2.4.5	0,768**	0,361	valid
x2.4.6	0,782**	0,361	valid

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen variabel Budaya kerja pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua item memiliki koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) bernilai positif dan lebih besar dari  $r_{tabel}$  =

0,361 yang berarti valid. Koefisien korelasi yang diperoleh berkisar antara 0,372 – 0,860.

#### 4.2.1.3. Variabel Kinerja

Variabel kinerja diukur dengan 12 item pernyataan. Hasil pengujian validitas instrumen disajikan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7  
Hasil Uji Validitas Kinerja (Y)

Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
y1	0,679**	0,361	valid
y2	0,569**	0,361	valid
y3	0,588**	0,361	valid
y4	0,458**	0,361	valid
y5	0,572**	0,361	valid
y6	0,469**	0,361	valid
y7	0,525**	0,361	valid
y8	0,590**	0,361	valid
y9	0,668**	0,361	valid
y10	0,771**	0,361	valid
y11	0,505**	0,361	valid
y12	0,587**	0,361	valid

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen variabel kinerja pada Tabel 4.7, menunjukkan bahwa semua item memiliki koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) bernilai positif dan lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,361$  yang berarti valid. Koefisien korelasi yang diperoleh berkisar antara 0,458 – 0,771.

#### 4.2.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas instrumen menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* dengan kriteria sebagaimana telah dijelaskan pada Bab III. Hasil pengujian reliabilitas ketiga variabel disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
Kepemimpinan transformasional	0,750	$\geq 0,60$	Reliabel
Budaya kerja	0,797	$\geq 0,60$	Reliabel
Kinerja	0,820	$\geq 0,60$	Reliabel

Sumber: Lampiran 3, halaman 5 – 6

Hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,60 yang berarti reliabel. Nilai koefisien *Cronbach's Alpha* yang diperoleh berkisar antara 0,750 – 0,820.

Dengan demikian seluruh item pertanyaan yang ada pada instrumen penelitian layak sebagai instrumen untuk mengukur variabel Kepemimpinan transformasional, lingkungan dan kinerja, karena telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas yang direkomendasikan dan selanjutnya data yang diperoleh dari kuesioner dikompositkan dengan mencari nilai rata-ratanya untuk mewakili variabel-variabel dalam penelitian ini. Dalam hal ini akan diperoleh tiga skor komposit mewakili tiga variabel yaitu: Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), Budaya kerja ( $X_2$ ), dan kinerja ( $Y$ ).

### 4.3. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif ditujukan untuk menguji hipotesis ada tidaknya pengaruh Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan Budaya kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan pada Kantor KAP di Yogyakarta. Pengujian

hipotesis dilakukan dengan teknik analisis regresi linier berganda menggunakan program komputer *SPSS for Windows Release 13*.

#### 4.3.1. Estimasi Regresi Linier Berganda

Hasil estimasi analisis regresi berganda mengenai pengaruh Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan Budaya kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9  
Hasil Estimasi Regresi Linier Berganda

Variabel Independen	Koef. Regresi	$t_{hitung}$	p	Keputusan
Konstanta	0,329			-
Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )	0,458	2,141	0,040	$H_0$ ditolak
Budaya kerja ( $X_2$ )	0,433	2,221	0,031	$H_0$ ditolak
Variabel dependen: Kinerja ( $Y$ )				
$R^2$	= 0,376	$t_{tabel}$ = 2,012 (db = 32)		
$F_{hitung}$	= 5,575	$F_{tabel}$ = 3,195 (db <sub>1</sub> = 2; db <sub>2</sub> = 32)		
p	= 0,000			

Sumber: Lampiran 5, halaman 1

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada Tabel 4.9 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,329 + 0,458 X_1 + 0,433 X_2$$

a. Konstanta (a)

Pada persamaan di atas nilai konstanta diperoleh sebesar 0,329 (positif) yang berarti bahwa jika skor pada kedua variabel Kepemimpinan transformasional, dan Budaya kerja sama dengan nol maka kinerja akan sebesar 0,329 unit.

b. Koefisien Regresi Kepemimpinan transformasional ( $b_1$ )

Koefisien regresi Kepemimpinan transformasional pada persamaan di atas diperoleh sebesar 0,458 (positif) yang berarti bahwa apabila skor pada variabel Kepemimpinan transformasional meningkat maka kinerja akan meningkat sebesar 0,458 unit dan sebaliknya apabila skor variabel Kepemimpinan transformasional turun maka kinerja akan turun sebesar 0,458 unit, dengan asumsi variabel Budaya kerja sama dengan nol atau dalam keadaan konstan.

c. Koefisien Regresi Budaya kerja ( $b_2$ )

Koefisien regresi Budaya kerja pada persamaan di atas diperoleh sebesar 0,433 (positif) yang berarti bahwa apabila skor pada variabel Budaya kerja meningkat maka kinerja akan meningkat sebesar 0,433 unit dan sebaliknya apabila skor variabel Budaya kerja turun maka kinerja akan turun sebesar 0,433 unit, dengan asumsi variabel Kepemimpinan transformasional sama dengan nol atau dalam keadaan konstan.

#### 4.3.2. Uji Hipotesis

##### 4.3.2.1. Uji Parsial (Uji-t)

Uji t statistik digunakan untuk menguji signifikansi koefisien regresi pengaruh dari masing-masing variabel independen secara sendiri-sendiri atau individual (parsial) terhadap variabel dependen.

Jadi menguji signifikansi pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Budaya kerja, secara parsial terhadap kinerja karyawan.

1) Pengaruh Variabel Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) mengenai pengaruh variabel Kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak ada pengaruh Kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap kinerja karyawan.

$H_a$  : Ada pengaruh Kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil perhitungan pada Tabel 4.9 diperoleh koefisien regresi Kepemimpinan transformasional sebesar 0,458 (positif). Uji signifikansi koefisien ini dengan t statistik diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar sebesar 2,141 dan probabilitas kesalahan ( $p$ ) = 0,000.  $t_{tabel}$  dengan  $db = N - k = 34 - 3 = 31$ , pada taraf signifikan 0,05 diperoleh sebesar 2,012 (Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,141 > 2,012$ ) dan  $p < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan sebaliknya  $H_a$  diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor KAP di Yogyakarta.

2) Pengaruh Variabel Budaya kerja terhadap Kinerja Karyawan

Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) mengenai pengaruh variabel Budaya kerja secara parsial terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak ada pengaruh Budaya kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan.

$H_a$  : Ada pengaruh Budaya kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil perhitungan pada Tabel 4.9 diperoleh koefisien regresi Budaya kerja sebesar 0,433 (positif). Uji signifikansi koefisien diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,221 dan  $p = 0,000$ . Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,221 > 2,012$ ) dan  $p < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan sebaliknya  $H_a$  diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor KAP di Yogyakarta.

#### 4.3.2.2. Uji Simultan (Uji-F)

Uji-F dilakukan untuk menguji signifikansi koefisien regresi seluruh prediktor (variabel independen) di dalam model secara serentak (simultan). Jadi menguji signifikansi pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Budaya kerja, secara serentak terhadap kinerja karyawan.

Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) mengenai pengaruh variabel Kepemimpinan transformasional dan Budaya kerja, secara serentak terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak ada pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Budaya kerja, secara serentak terhadap kinerja karyawan.

$H_a$  : Ada pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Budaya kerja, secara serentak terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.9, uji signifikansi pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Budaya kerja, secara serentak terhadap kinerja karyawan, dengan F statistik diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 5,575 dan probabilitas kesalahan ( $p$ ) = 0,000.  $F_{tabel}$  dengan derajat bebas pembilang ( $db_1$ ) =  $k - 1 = 3 - 1 = 2$  dan derajat bebas penyebut ( $db_2$ ) =  $N - k = 34 - 3 = 31$ , pada taraf signifikansi 0,05 diperoleh sebesar 3,195. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $5,575 > 3,195$ ) dan  $p < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan sebaliknya  $H_a$  diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan transformasional dan Budaya kerja, secara serentak atau simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor KAP di Yogyakarta.

Ditemukan pula koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,376 yang berarti bahwa sekitar 37,6% variasi pada variabel kinerja mampu diterangkan oleh kedua variabel Kepemimpinan transformasional dan Budaya kerja secara serentak atau simultan. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 62,4% diterangkan oleh variasi lain di luar model.

#### 4.4. Pembahasan

Hasil uji simultan ditemukan bahwa Kepemimpinan transformasional dan Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien determinasi sebesar 0,376 yang berarti bahwa sekitar 37,6% variasi

pada variabel kinerja mampu diterangkan oleh kedua variabel Kepemimpinan transformasional dan Budaya kerja secara serentak atau simultan. Sisanya, banyak dari variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang belum diteliti.

Hasil uji parsial, ditemukan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,458. Ini berarti bahwa meningkatnya Kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, menurunnya Kepemimpinan transformasional akan menurunkan kinerja karyawan. Pada dasarnya kepemimpinan adalah merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi aktifitas baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan. Oleh sebab itu seorang pemimpin yang baik harus memiliki sifat kepemimpinan yang efektif jika ingin berhasil dalam memimpin. Kepemimpinan transformasional, pemimpin harus menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Pemimpin yang transformasional mempunyai kemampuan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan. Model kepemimpinan yang berkembang pesat pada dua decade terakhir ini lebih didasarkan pada upaya pemimpin mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan. Kepemimpinan transformasional adalah perspektif jangka panjang, dimana tidak hanya menekankan perhatian pada

situasi sekarang tetapi juga memperhatikan situasi yang akan datang. Salah satu karakteristik yang penting dari kepemimpinan transformasional adalah karisma. Para pemimpin transformasional memerlukan keahlian penilaian, kemampuan komunikasi, dan kepekaan terhadap orang lain. Pemimpin harus mampu mengemukakan dengan jelas visi mereka, dan mereka harus peka terhadap ketidakahlian para karyawan. Karisma yang merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional merupakan preditor terkuat atas *leadership outcomes*, seperti usaha ekstra bawahan, komitmen terhadap organisasi, kepuasan terhadap pemimpin, dan penilaian bawahan terhadap ketampilan kepemimpinan.

Ditemukan pula bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,433. Ini berarti bahwa meningkatnya budaya kerja akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, menurunnya budaya kerja akan menurunkan kinerja karyawan. pegawai atau karyawan sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi. Hal ini tercermin pada cara berperilaku pegawai dalam organisasi. Salah satu implikasi seseorang agar diakui dan diterima sebagai anggota organisasi adalah pegawai bersedia dan mampu melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan sehingga sinkron dengan kesepakatan bersama.

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu suatu system dari makna bersama. Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai bersama dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya.

Hasil uji koefisien Beta, ditemukan koefisien Beta untuk variabel Budaya kerja lebih besar dibandingkan variabel Kepemimpinan transformasional, yang berarti bahwa variabel Budaya kerja mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan pada Kantor KAP di Yogyakarta. Budaya organisasi merupakan filsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, sikap dan norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi ditentukan oleh kondisi tim kerja, pemimpin dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan perusahaan kuat dan tujuan dapat terakomodasi. Budaya organisasi sebagai persepsi yang sama dikalangan anggota organisasi tentang makna kehidupan bersama dalam organisasi. Hal ini tercermin pada cara berperilaku pegawai dalam organisasi. Salah satu implikasi seseorang agar diakui dan diterima sebagai anggota organisasi adalah pegawai bersedia dan mampu melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan sehingga sinkron dengan kesepakatan bersama. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu suatu system dari makna bersama. Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai bersama dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya yaitu yang dilakukan oleh M. Suhadi (2006) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Klaten”, yang berkesimpulan sama yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis pada Bab IV maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor KAP di Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis 1 berhasil terbukti.
2. Variabel Budaya kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor KAP di Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis 2 berhasil terbukti.
3. Variabel Kepemimpinan transformasional dan Budaya kerja secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor KAP di Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis 3 berhasil terbukti

#### **5.2. Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki keterbatasan–keterbatasan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya agar mendapatkan hasil yang lebih baik.

1. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya meliputi wilayah Yogyakarta
2. Penelitian ini meliputi dua variabel bebas yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja. Guna pengembangan, hendaknya penelitian selanjutnya dapat menambah variabel lain yang dapat mendukung penelitian selanjutnya.

### 5.3. Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

Saran untuk penelitian selanjutnya sebaiknya menambah jumlah sampel atau mencakup seluruh wilayah jawa. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik.



## DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegara, A.P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT remaja rosdakarya, Bandung.
- Thoyib, A. (2004) Strategi Manajemen Konflik Dalam Organisasi ultibudaya, *Jurnal Manajemen & Bisnis (JMB)*, Vol.1, No.1.
- Thoyib, A. (2003). *Kumpulan Hasil-hasil Penelitian Tentang Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Pembangunan Daerah di Kalimantan Timur*, ISBN: 979 – 3506 – 04 – 0. Malang.
- Baron, R. A., and J. Greenberg. (1990). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Third Edition. Toronto: Allyn and Bacon. Brown, A. 1998. *Organizational Culture*. Singapore, Prentice Hal 1.
- Hardaningtyas, Dwi. (2005). *Pengaruhn Pengalaman Terhadap Peningkatan Keahlian Auditor Dalam Bidang Auditing*, Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- Fennapti, Rensa. (2008). “*Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Audit Pada Kantor Akuntan Publik Di Yogyakarta*”. Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Komunikasi Bisnis Universitas Mercubuana.
- Gibson, J.I. Ivanevihch, J.M. dan Donelly, J.H. (1996). *Organisasi Perilaku: Struktur Proses*, Erlangga, Jakarta.
- Koesmono, H.T. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 7, No. 2, September: (171-188).
- Suhadi, M. (2006) “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Klaten*” *Jurnal Ekonomi* Vol 3.
- Mulyono, T. P. (1999). *Analisis Laporan Keuangan untuk Perbankan*, (Edisi Keempat). Jakarta:
- Nurfarhaty. (1999). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Kajian pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang)*. Tesis: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Tidak dipublikasikan.
- Robbins, P. Stephen, (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Jilid I Terjemahan.,PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

- Sondang P. Siagian, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung, 2004.
- Suyadi Prawirosentono, (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- T. Hani Handoko. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua BPFE, Yogyakarta.
- Yaqin, Nurul. (2003). *Pengaruh Beberapa Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Petrokimia Gresik*, Tesis: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Tidak dipublikasikan.



## DAFTAR KUESIONER

### Data Responden

Nama :

Jenis Kelamin :

Umur :

Pendidikan :

### Petunjuk

Berikan Tanda Chek Mark (✓) pada pertanyaan berikut :

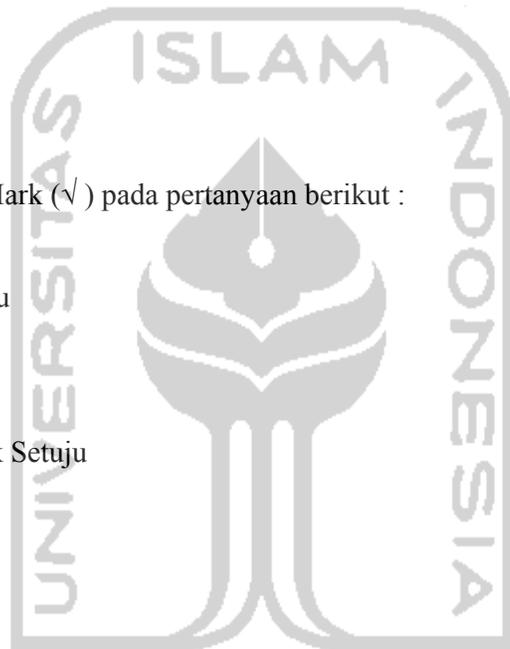
### Keterangan

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju



### Variabel Kepemimpinan Transformasional

	Individualized Consideration (Pertimbangan Pribadi):	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1.	Pimpinan saya memiliki empati dalam hal hubungan-hubungan individu.				
2.	Pimpinan saya menjalin hubungan personal yang baik dengan dengan anggotanya				
3.	Pimpinan saya memiliki dan menunjukkan rasa perhatian pada anggota.				
4.	Pimpinan saya mendorong perkembangan dan pertumbuhan anggota terus menerus.				
5.	Pimpinan saya mengatakan kepada anggota: "Saya memperhatikan Anda dan melihat minat terbaik yang Anda miliki".				

<b>Intellectual Stimulation (Rangsangan Intelektual):</b>		<b>Alternatif Jawaban</b>			
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.	Pimpinan saya mendorong imajinasi karyawan/anggota.				
2.	Pimpinan saya menentang cara lama dalam melakukan sesuatu.				
3.	Pimpinan saya mencari cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu.				
4.	Pimpinan saya mendorong karyawan untuk berpikir luas.				
5.	Pimpinan saya siap menghadapi risiko untuk meraih hasil potensial				
6.	Pimpinan saya mengatakan, “Jika kita mengubah asumsi kita, maka kita harus siap mengatasi apapun yang terjadi atas asumsi kita tersebut”.				
<b>Inspirational Motivation (Inspirasi):</b>		<b>Alternatif Jawaban</b>			
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.	Pimpinan saya sering mendorong inspirasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja.				
2.	Pimpinan saya mengklarifikasi / menjelaskan kepada karyawan mengenai dimana sebaiknya posisi organisasi ini di masa yang akan datang.				
3.	Pimpinan saya menciptakan <i>sense of purpose</i> (rasa memiliki tujuan) yang kuat dalam diri setiap karyawan.				
4.	Pimpinan saya mengarahkan kebutuhan individu dan organisasi.				
5.	Pimpinan saya membantu karyawannya meraih lebih besar dari yang mungkin dapat diperoleh karyawan.				
6.	Pimpinan saya mengatakan, “ Jika kita berfokus pada tujuan organisasi, kita akan dapat mencapai apapun yang kita inginkan”.				
<b>Idealized Influence (Kharisma):</b>		<b>Alternatif Jawaban</b>			
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.	Pimpinan saya mengaplikasikan apa yang menjadi visi organisasi ini.				
2.	Pimpinan saya selalu berusaha membawa karyawan menuju pada kemajuan				
3.	Pimpinan saya menunjukkan komitmen yang besar dan teguh dalam mencapai tujuan				
4.	Pimpinan saya menunjukkan keyakinan dalam meraih visi organisasi.				
5.	Pimpinan saya mengembangkan kepercayaan dan keyakinan diantara karyawannya.				
6.	Pimpinan saya menjadi symbol dari misi dan tujuan organisasi ini.				
7.	Pimpinan saya mengatakan kepada karyawan, “Saya percaya bahwa Anda dapat melakukan hal yang benar”.				

### VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

No.	Dimensi Budaya Pengendalian	SS	S	TS	STS
1.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang pemimpinnya menjaga perasaan dalam memerintah di tempat kerja				
2.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang eksekutif seniornya mendapat manfaat khusus yang tidak tersedia bagi karyawan lain				
3.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang eksekutif seniornya dihormati oleh para karyawan.				
4.	Saya bekerja di dalam perusahaan dimana para karyawannya bekerja dalam peraturan perusahaan yang ada				
5.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang sebagian besar keputusan perusahaan dibuat oleh eksekutif puncak				
6.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang manajemennya menjaga segala sesuatu dibawah kendalinya				
No.	Dimensi Budaya Kinerja	SS	S	TS	STS
1.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang selalu menghasilkan produk atau jasa yang sangat dihormati pesaingnya				
2.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang para karyawannya melakukan pekerjaan secara terus-menerus dan selalu mencari cara untuk bekerja secara lebih efektif				
3.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang dimana membuat saya merasa bangga ketika perusahaan mencapai tujuan.				
4.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang karyawannya melaksanakan pekerjaan terbaik akan dibayar paling banyak				
5.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang setiap karyawannya menyelesaikan pekerjaan mereka seperti jam kerja				
6.	Saya bekerja di dalam perusahaan dimana perusahaan mengharapkan setiap karyawan untuk mengeluarkan 110 persen agar mencapai kinerja puncak.				
No.	Dimensi Budaya Hubungan	SS	S	TS	STS
1.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang karyawannya dapat bekerja sama dengan baik dalam tim.				
2.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang para karyawannya diperlakukan secara adil oleh perusahaan				
3.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang pimpinan perusahaannya bekerja dengan keras untuk membuat karyawannya selalu bahagia				
4.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang menyediakan bimbingan konseling untuk para karyawan.				
5.	Saya bekerja di dalam perusahaan dimana para karyawannya selalu mendapatkan informasi apa yang terjadi di dalam perusahaan				
6.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang memandang penting setiap karyawan lainnya.				

No.	Dimensi Budaya Responsive	SS	S	TS	STS
1.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang selalu mendengar dan merespon secara cepat kebutuhan konsumen.				
2.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang karyawannya dapat beradaptasi secara cepat pada lingkungan yang baru.				
3.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang perusahaannya sedang berada di puncak karena inovasi baru dalam industri				
4.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang perusahaannya selalu bereksperimen dengan gagasan-gagasan baru di pasar				
5.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang perusahaannya selalu memanfaatkan peluang yang ada di pasar.				
6.	Saya bekerja di dalam perusahaan yang selalu bisa secara cepat merespons pada hambatan kompetitif.				

#### Variabel Kinerja

No.	Pertanyaan	SS	S	TS	STS
1.	Dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.				
2.	Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat sesuai yang diharapkan.				
3.	Memiliki pengetahuan yang cukup tentang tugas / kewajibannya dan melakukannya sehingga mendekati standar perusahaan / instansi Anda.				
4.	Memiliki kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap yang konstruktif dalam tim.				
5.	Memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas / pekerjaan.				
6.	Memiliki sikap kerja yang menyenangkan dan berusaha konsentrasi bagi petugas.				
7.	Memiliki inisiatif dalam menjalankan tugas / pekerjaan yang relatif baru baginya.				
8.	Memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan.				
9.	Memiliki kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah.				
10.	Memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing karyawan / pegawai lain untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.				
11.	Memiliki kemampuan menyelesaikan tugas-tugas administrasi.				
12.	Memiliki kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai hasil yang lebih baik.				

Jawaban 34 responden

Resp.	x1.1.1	x1.1.2	x1.1.3	x1.1.4	x1.1.5	totX1.1	x1.2.1	x1.2.2	x1.2.3	x1.2.4	x1.2.5	x1.2.6	totX1.2	x1.3.1	x1.3.2	x1.3.3	x1.3.4	x1.3.5	x1.3.6	totX1.3	x1.4.1	x1.4.2	x1.4.3	x1.4.4	x1.4.5	x1.4.6	x1.4.7	totX1.4	X1	
1	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	4	19	3	3	3	3	4	3	19	3	3	3	3	2	3	3	20	3.04	
2	4	3	4	1	4	16	3	4	4	4	2	4	21	3	4	4	4	4	3	22	4	3	4	4	3	4	3	25	3.5	
3	4	3	3	3	4	17	3	3	3	3	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	3	3	3	4	4	4	25	3.58	
4	4	4	3	3	3	17	4	3	4	1	3	3	18	3	3	3	3	4	3	19	3	4	3	3	3	3	4	4	24	3.25
5	2	2	2	3	3	12	2	2	2	2	3	3	14	2	2	2	2	3	4	15	3	3	3	3	2	3	4	21	2.58	
6	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	1	4	4	21	4	3	3	3	3	3	3	22	3.54	
7	4	4	3	3	4	18	4	4	4	4	3	1	20	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	3	3	3	2	23	3.5	
8	3	3	3	4	4	17	3	3	3	3	3	4	19	4	4	3	3	2	4	20	4	4	4	4	3	2	3	24	3.33	
9	4	3	4	4	4	19	4	3	3	4	4	4	22	1	1	1	1	4	4	12	4	3	2	4	3	4	3	23	3.17	
10	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	2	3	20	3	3	3	3	3	3	3	21	3.5	
11	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	4	3	19	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	3	3	3	24	3.58	
12	4	4	4	4	4	20	4	1	4	4	4	4	21	4	4	2	3	2	2	17	4	4	4	4	4	4	3	4	27	3.54
13	4	3	1	1	4	13	4	4	3	4	2	1	18	3	4	4	4	2	3	20	1	1	4	4	3	4	4	21	3	
14	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	3	23	4	3	3	3	4	4	21	4	3	4	4	3	4	4	26	3.71	
15	4	3	3	3	4	17	4	4	3	4	2	2	19	3	4	4	3	3	3	20	4	3	2	4	2	3	3	21	3.21	
16	4	1	4	3	4	16	4	4	4	4	3	4	23	3	4	3	4	3	3	20	4	4	4	4	3	4	4	27	3.58	
17	4	3	4	4	4	19	3	3	3	3	2	4	18	3	4	4	4	3	4	22	3	4	3	3	3	2	2	20	3.29	
18	4	3	4	4	4	19	4	4	3	3	3	4	21	4	3	4	4	4	2	21	1	1	4	4	3	4	4	21	3.42	
19	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	4	4	20	4	4	4	4	4	2	22	4	4	4	3	4	4	4	27	3.67	
20	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	3	4	23	4	4	3	4	3	4	22	4	3	3	4	3	3	3	23	3.46	
21	4	3	4	4	4	19	3	4	4	4	3	4	22	3	4	3	4	3	3	20	4	4	4	3	3	3	3	4	25	3.58
22	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	3	4	4	26	3.83	
23	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	3	3	21	3	4	4	1	3	4	19	4	4	4	4	4	4	4	28	3.67	
24	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	3	4	15	2	2	2	2	3	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21	2.71	
25	2	2	2	2	3	11	3	3	3	2	3	4	18	2	3	3	3	4	3	18	3	3	3	3	3	3	3	21	2.83	
26	4	4	4	4	4	20	3	4	1	1	1	4	14	4	4	1	4	4	4	21	4	4	3	4	1	1	1	18	3.04	
27	1	3	4	4	1	13	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	1	4	3	4	4	3	4	23	3.5	
28	4	4	4	1	4	17	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	1	4	4	21	4	4	3	4	3	4	4	26	3.63	
29	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	3	23	4	1	4	4	3	4	3	23	3.75	
30	4	4	1	1	4	14	4	4	4	1	4	4	21	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	3.58	
31	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	1	21	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	3	3	4	4	26	3.75	
32	4	3	3	4	3	17	4	4	4	1	2	3	18	3	4	1	3	4	4	19	4	3	4	3	3	3	3	23	3.21	
33	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	3	4	3	22	3	4	4	4	3	3	3	24	3.5	
34	3	3	4	4	3	17	3	3	3	3	2	4	18	3	3	3	3	3	4	19	3	3	3	3	4	4	4	24	3.25	

Jawaban 34 responden

Resp.	x2.1.1	x2.1.2	x2.1.3	x2.1.4	x2.1.5	x2.1.6	totX2.1	x2.2.1	x2.2.2	x2.2.3	x2.2.4	x2.2.5	x2.2.6	totX2.2	x2.3.1	x2.3.2	x2.3.3	x2.3.4	x2.3.5	x2.3.6	totX2.3	x2.4.1	x2.4.2	x2.4.3	x2.4.4	x2.4.5	x2.4.6	totX2.4	X2
1	3	1	1	4	4	4	17	4	1	1	4	4	4	18	4	4	4	4	4	4	24	4	4	2	3	3	2	18	3.21
2	4	4	4	3	3	4	22	4	4	1	4	1	4	18	4	3	3	4	4	4	22	4	4	4	4	3	4	23	3.54
3	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	3	22	3	3	3	4	4	4	21	3.79
4	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	4	4	4	22	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	4	3	23	3.79
5	4	1	1	1	4	4	15	4	1	4	4	4	4	21	3	3	3	3	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	3.33
6	3	4	4	4	3	3	21	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	3	4	4	23	3	4	3	3	3	3	19	3.54
7	4	4	4	4	3	3	22	3	3	4	4	4	4	22	3	3	3	3	4	4	20	4	4	2	3	3	3	19	3.46
8	3	3	3	3	4	4	20	4	4	3	3	3	3	20	4	3	4	4	4	4	23	3	4	2	2	3	2	16	3.29
9	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	3	1	1	4	4	17	4	4	4	4	4	3	23	3.67
10	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	4	4	4	21	4	4	4	4	4	3	23	3.75
11	4	1	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	4	3	4	20	3.04
12	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	4	3	3	20	3	3	3	4	3	2	18	3.08
13	3	3	3	3	4	4	20	4	4	3	3	3	3	20	1	1	4	4	3	3	16	4	1	3	4	4	4	20	3.17
14	4	1	1	4	2	3	15	4	3	4	4	3	4	22	4	4	4	4	4	3	23	3	3	4	4	4	4	22	3.42
15	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	3	3	14	3	3	3	3	2	2	16	2.25
16	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	4	4	20	3	3	3	3	4	4	20	4	3	4	4	4	4	23	3.33
17	4	4	3	3	3	3	20	3	3	3	3	3	3	18	4	3	4	4	3	3	21	3	3	3	4	3	3	19	3.25
18	4	4	3	3	3	3	20	3	3	1	1	1	1	10	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	4	23	3.21
19	4	4	4	4	3	3	22	3	3	4	4	4	4	22	3	3	3	3	1	4	17	4	4	4	4	4	3	23	3.5
20	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	4	4	20	4	4	3	3	3	3	20	3.17
21	3	2	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	3	3	22	3	3	4	4	4	4	22	3.29
22	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	4	4	4	22	3.17
23	3	4	3	4	3	3	20	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	1	3	4	4	4	1	14	3.38
24	3	1	1	3	4	3	15	4	4	3	4	4	3	22	4	4	4	4	3	3	22	3	4	3	4	4	4	22	3.38
25	3	3	3	3	4	4	20	4	4	3	3	3	3	20	3	3	3	3	4	4	20	4	4	3	3	3	4	21	3.38
26	3	3	1	1	3	3	14	3	3	3	1	1	1	12	4	4	4	4	3	3	22	3	3	1	1	1	1	10	2.42
27	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	3	3	3	20	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	1	4	4	19	3.63
28	3	3	3	3	4	4	20	4	4	3	3	3	3	20	4	4	4	4	1	1	18	1	1	4	4	4	3	17	3.13
29	3	2	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	4	4	21	1	4	4	4	4	1	18	3.08
30	3	3	3	3	4	4	20	4	4	3	3	3	3	20	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	4	4	4	22	3.33
31	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	3	3	3	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	2	4	4	4	22	3.75
32	4	4	4	4	3	3	22	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	3	3	3	20	3.71
33	3	3	3	3	4	4	20	4	1	1	4	4	4	18	4	3	4	4	4	4	23	4	4	3	3	3	3	20	3.38
34	4	4	4	4	3	3	22	3	3	3	2	2	3	16	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	3.54

Jawaban 34 responden

Resp.	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	totY	Y
1	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	32	2.67
2	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	3	2	39	3.25
3	3	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	43	3.58
4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	3	4	43	3.58
5	4	4	4	3	3	3	2	2	2	4	3	4	38	3.17
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3
7	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	33	2.75
8	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	30	2.5
9	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	45	3.75
10	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	46	3.83
11	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	42	3.5
12	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	40	3.33
13	1	4	1	3	2	4	4	4	3	4	3	1	34	2.83
14	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	43	3.58
15	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	29	2.42
16	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	46	3.83
17	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	35	2.92
18	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	45	3.75
19	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	46	3.83
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3
21	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	46	3.83
22	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	42	3.5
23	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	43	3.58
24	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	42	3.5
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3
26	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	39	3.25
27	4	3	1	3	4	4	4	3	2	4	3	4	39	3.25
28	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	41	3.42
29	4	4	4	4	4	1	3	3	4	4	4	1	40	3.33
30	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	46	3.83
31	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3.83
32	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35	2.92
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3
34	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	45	3.75

## Correlations- Kepemimpinan Transformasional

**Correlations**

	x1.1.1	x1.1.2	x1.1.3	x1.1.4	x1.1.5	totX1.1
x1.1.1 Pearson Correlation	1	.463**	.188	.002	.851**	.715**
Sig. (2-tailed)		.006	.288	.989	.000	.000
N	34	34	34	34	34	34
x1.1.2 Pearson Correlation	.463**	1	.138	.144	.315	.613**
Sig. (2-tailed)	.006		.437	.416	.069	.000
N	34	34	34	34	34	34
x1.1.3 Pearson Correlation	.188	.138	1	.501**	.086	.651**
Sig. (2-tailed)	.288	.437		.003	.629	.000
N	34	34	34	34	34	34
x1.1.4 Pearson Correlation	.002	.144	.501**	1	-.056	.592**
Sig. (2-tailed)	.989	.416	.003		.753	.000
N	34	34	34	34	34	34
x1.1.5 Pearson Correlation	.851**	.315	.086	-.056	1	.609**
Sig. (2-tailed)	.000	.069	.629	.753		.000
N	34	34	34	34	34	34
totX1.1 Pearson Correlation	.715**	.613**	.651**	.592**	.609**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	34	34	34	34	34	34

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

**Correlations**

	x1.2.1	x1.2.2	x1.2.3	x1.2.4	x1.2.5	x1.2.6	totX1.2
x1.2.1 Pearson Correlation	1	.562**	.677**	.403	.207	-.240	.694**
Sig. (2-tailed)		.001	.000	.018	.239	.172	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
x1.2.2 Pearson Correlation	.562**	1	.381	.271	-.179	-.196	.488**
Sig. (2-tailed)	.001		.026	.121	.312	.267	.003
N	34	34	34	34	34	34	34
x1.2.3 Pearson Correlation	.677**	.381	1	.456**	.399	-.044	.803**
Sig. (2-tailed)	.000	.026		.007	.019	.805	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
x1.2.4 Pearson Correlation	.403	.271	.456**	1	.267	-.125	.706**
Sig. (2-tailed)	.018	.121	.007		.128	.482	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
x1.2.5 Pearson Correlation	.207	-.179	.399	.267	1	.103	.533**
Sig. (2-tailed)	.239	.312	.019	.128		.563	.001
N	34	34	34	34	34	34	34
x1.2.6 Pearson Correlation	-.240	-.196	-.044	-.125	.103	1	.483**
Sig. (2-tailed)	.172	.267	.805	.482	.563		.003
N	34	34	34	34	34	34	34
totX1.2 Pearson Correlation	.694**	.488**	.803**	.706**	.533**	.483**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.001	.003	
N	34	34	34	34	34	34	34

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

	x1.3.1	x1.3.2	x1.3.3	x1.3.4	x1.3.5	x1.3.6	totX1.3
x1.3.1 Pearson Correlation	1	.720**	.463**	.392	.130	-.017	.793**
Sig. (2-tailed)		.000	.006	.022	.462	.922	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
x1.3.2 Pearson Correlation	.720**	1	.542**	.486**	-.109	-.016	.790**
Sig. (2-tailed)	.000		.001	.004	.539	.926	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
x1.3.3 Pearson Correlation	.463**	.542**	1	.296	.057	-.114	.708**
Sig. (2-tailed)	.006	.001		.089	.748	.520	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
x1.3.4 Pearson Correlation	.392	.486**	.296	1	-.032	-.250	.631**
Sig. (2-tailed)	.022	.004	.089		.856	.155	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
x1.3.5 Pearson Correlation	.130	-.109	.057	-.032	1	.126	.783**
Sig. (2-tailed)	.462	.539	.748	.856		.477	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
x1.3.6 Pearson Correlation	-.017	-.016	-.114	-.250	.126	1	.641**
Sig. (2-tailed)	.922	.926	.520	.155	.477		.000
N	34	34	34	34	34	34	34
totX1.3 Pearson Correlation	.793**	.790**	.708**	.631**	.783**	.641**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	34	34	34	34	34	34	34

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

	x1.4.1	x1.4.2	x1.4.3	x1.4.4	x1.4.5	x1.4.6	x1.4.7	totX1.4
x1.4.1 Pearson Correlation	1	.456**	.052	-.031	-.049	-.030	-.188	.441**
Sig. (2-tailed)		.007	.770	.860	.783	.867	.286	.009
N	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.4.2 Pearson Correlation	.456**	1	.008	-.124	.125	-.277	-.056	.420**
Sig. (2-tailed)	.007		.963	.484	.480	.113	.752	.013
N	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.4.3 Pearson Correlation	.052	.008	1	.103	.314	.182	.219	.480**
Sig. (2-tailed)	.770	.963		.561	.070	.302	.214	.004
N	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.4.4 Pearson Correlation	-.031	-.124	.103	1	-.005	.134	.090	.739**
Sig. (2-tailed)	.860	.484	.561		.976	.449	.611	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.4.5 Pearson Correlation	-.049	.125	.314	-.005	1	.528**	.584**	.679**
Sig. (2-tailed)	.783	.480	.070	.976		.001	.000	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.4.6 Pearson Correlation	-.030	-.277	.182	.134	.528**	1	.749**	.607**
Sig. (2-tailed)	.867	.113	.302	.449	.001		.000	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34
x1.4.7 Pearson Correlation	-.188	-.056	.219	.090	.584**	.749**	1	.642**
Sig. (2-tailed)	.286	.752	.214	.611	.000	.000		.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34
totX1.4 Pearson Correlation	.441**	.420**	.480**	.739**	.679**	.607**	.642**	1
Sig. (2-tailed)	.009	.013	.004	.000	.000	.000	.000	
N	34	34	34	34	34	34	34	34

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations- Budaya Kerja

Correlations

		x2.1.1	x2.1.2	x2.1.3	x2.1.4	x2.1.5	x2.1.6	totX2.1
x2.1.1	Pearson Correlation	1	.339	.359	.364	.058	.239	.552*
	Sig. (2-tailed)		.050	.037	.034	.743	.174	.001
	N	34	34	34	34	34	34	34
x2.1.2	Pearson Correlation	.339	1	.801**	.425	.077	.124	.794**
	Sig. (2-tailed)	.050		.000	.012	.666	.484	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
x2.1.3	Pearson Correlation	.359	.801**	1	.604**	.131	.182	.860**
	Sig. (2-tailed)	.037	.000		.000	.459	.304	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
x2.1.4	Pearson Correlation	.364	.425	.604**	1	.099	.162	.699**
	Sig. (2-tailed)	.034	.012	.000		.578	.359	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
x2.1.5	Pearson Correlation	.058	.077	.131	.099	1	.834**	.453*
	Sig. (2-tailed)	.743	.666	.459	.578		.000	.007
	N	34	34	34	34	34	34	34
x2.1.6	Pearson Correlation	.239	.124	.182	.162	.834**	1	.533*
	Sig. (2-tailed)	.174	.484	.304	.359	.000		.001
	N	34	34	34	34	34	34	34
totX2.1	Pearson Correlation	.552*	.794**	.860**	.699**	.453*	.533*	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.007	.001	
	N	34	34	34	34	34	34	34

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

		x2.2.1	x2.2.2	x2.2.3	x2.2.4	x2.2.5	x2.2.6	totX2.2
x2.2.1	Pearson Correlation	1	.240	-.052	.393	.200	.310	.445*
	Sig. (2-tailed)		.171	.771	.021	.256	.074	.008
	N	34	34	34	34	34	34	34
x2.2.2	Pearson Correlation	.240	1	.359	.006	-.085	-.046	.372
	Sig. (2-tailed)	.171		.037	.973	.632	.798	.030
	N	34	34	34	34	34	34	34
x2.2.3	Pearson Correlation	-.052	.359	1	.377	.534**	.388	.696**
	Sig. (2-tailed)	.771	.037		.028	.001	.023	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
x2.2.4	Pearson Correlation	.393	.006	.377	1	.786**	.933**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.021	.973	.028		.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
x2.2.5	Pearson Correlation	.200	-.085	.534**	.786**	1	.766**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.256	.632	.001	.000		.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
x2.2.6	Pearson Correlation	.310	-.046	.388	.933**	.766**	1	.829**
	Sig. (2-tailed)	.074	.798	.023	.000	.000		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
totX2.2	Pearson Correlation	.445*	.372	.696**	.860**	.811**	.829**	1
	Sig. (2-tailed)	.008	.030	.000	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

	x2.3.1	x2.3.2	x2.3.3	x2.3.4	x2.3.5	x2.3.6	totX2.3
x2.3.1 Pearson Correlation	1	.826**	.336	.332	.163	.061	.720**
Sig. (2-tailed)		.000	.052	.055	.356	.731	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
x2.3.2 Pearson Correlation	.826**	1	.491**	.387	.084	-.010	.733**
Sig. (2-tailed)	.000		.003	.024	.635	.956	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
x2.3.3 Pearson Correlation	.336	.491**	1	.882**	.000	-.126	.685**
Sig. (2-tailed)	.052	.003		.000	1.000	.477	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
x2.3.4 Pearson Correlation	.332	.387	.882**	1	.000	-.134	.656**
Sig. (2-tailed)	.055	.024	.000		1.000	.451	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
x2.3.5 Pearson Correlation	.163	.084	.000	.000	1	.728**	.543**
Sig. (2-tailed)	.356	.635	1.000	1.000		.000	.001
N	34	34	34	34	34	34	34
x2.3.6 Pearson Correlation	.061	-.010	-.126	-.134	.728**	1	.409**
Sig. (2-tailed)	.731	.956	.477	.451	.000		.016
N	34	34	34	34	34	34	34
totX2.3 Pearson Correlation	.720**	.733**	.685**	.656**	.543**	.409**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.016	
N	34	34	34	34	34	34	34

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Correlations

	x2.4.1	x2.4.2	x2.4.3	x2.4.4	x2.4.5	x2.4.6	totX2.4
x2.4.1 Pearson Correlation	1	.424	-.183	-.055	.178	.439	.520**
Sig. (2-tailed)		.012	.301	.759	.315	.009	.002
N	34	34	34	34	34	34	34
x2.4.2 Pearson Correlation	.424	1	-.089	-.091	-.035	-.066	.732**
Sig. (2-tailed)	.012		.618	.610	.846	.712	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
x2.4.3 Pearson Correlation	-.183	-.089	1	.555**	.497**	.352	.585**
Sig. (2-tailed)	.301	.618		.001	.003	.041	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
x2.4.4 Pearson Correlation	-.055	-.091	.555**	1	.455**	.335	.607**
Sig. (2-tailed)	.759	.610	.001		.007	.053	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
x2.4.5 Pearson Correlation	.178	-.035	.497**	.455**	1	.640**	.768**
Sig. (2-tailed)	.315	.846	.003	.007		.000	.000
N	34	34	34	34	34	34	34
x2.4.6 Pearson Correlation	.439	-.066	.352	.335	.640**	1	.782**
Sig. (2-tailed)	.009	.712	.041	.053	.000		.000
N	34	34	34	34	34	34	34
totX2.4 Pearson Correlation	.520**	.732**	.585**	.607**	.768**	.782**	1
Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000	
N	34	34	34	34	34	34	34

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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



y7	Pearson Correlation	.106	.160	.014	.012	-.026	.424	1	.806	.616	.323	.015	.144	.525
	Sig. (2-tailed)	.551	.366	.935	.946	.882	.013		.000	.000	.062	.935	.417	.001
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
y8	Pearson Correlation	.222	.302	.102	.112	.052	.355	.806	1	.605	.428	.056	.039	.590
	Sig. (2-tailed)	.206	.082	.564	.529	.769	.040	.000		.000	.012	.755	.828	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
y9	Pearson Correlation	.148	.223	.363	.303	.303	.076	.616	.605	1	.333	.365	.243	.668
	Sig. (2-tailed)	.404	.205	.035	.081	.081	.670	.000	.000		.054	.034	.166	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
y10	Pearson Correlation	.518	.645	.349	.435	.390	.525	.323	.428	.333	1	.332	.267	.771
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.043	.010	.023	.001	.062	.012	.054		.055	.126	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
y11	Pearson Correlation	.322	.191	.283	.459	.477	.059	.015	.056	.365	.332	1	.211	.505
	Sig. (2-tailed)	.063	.278	.105	.006	.004	.740	.935	.755	.034	.055		.230	.002
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
y12	Pearson Correlation	.464	.153	.485	.061	.378	.454	.144	.039	.243	.267	.211	1	.587
	Sig. (2-tailed)	.006	.387	.004	.733	.027	.007	.417	.828	.166	.126	.230		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
totY	Pearson Correlation	.679	.569	.588	.458	.572	.469	.525	.590	.668	.771	.505	.587	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.006	.000	.005	.001	.000	.000	.000	.002	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability-Kepemimpinan Transformasional

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	24

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1.1	77.76	48.791	.381	.736
x1.1.2	78.06	48.481	.421	.733
x1.1.3	78.09	48.810	.322	.739
x1.1.4	78.15	51.947	.025	.763
x1.1.5	77.74	50.261	.283	.742
x1.2.1	77.82	48.453	.521	.730
x1.2.2	77.88	48.834	.371	.736
x1.2.3	77.97	46.454	.619	.720
x1.2.4	78.15	46.372	.408	.732
x1.2.5	78.29	48.638	.362	.736
x1.2.6	77.88	53.440	-.076	.769
x1.3.1	78.03	46.332	.602	.720
x1.3.2	77.76	47.276	.536	.726
x1.3.3	78.09	46.325	.455	.728
x1.3.4	78.15	50.372	.129	.755
x1.3.5	77.91	51.659	.110	.752
x1.3.6	77.94	53.754	-.095	.762
x1.4.1	77.91	49.234	.258	.744
x1.4.2	78.06	50.845	.132	.753
x1.4.3	77.94	49.815	.357	.738
x1.4.4	77.85	51.523	.205	.746
x1.4.5	78.32	49.195	.402	.736
x1.4.6	78.03	49.545	.309	.740
x1.4.7	78.00	50.667	.196	.747

## Reliability-Budaya Kerja

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	34	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	24

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1.1	76.59	59.219	.557	.783
x2.1.2	76.97	58.090	.316	.792
x2.1.3	76.97	55.726	.508	.779
x2.1.4	76.74	55.655	.680	.772
x2.1.5	76.62	60.365	.381	.789
x2.1.6	76.62	60.001	.421	.787
x2.2.1	76.56	60.436	.407	.788
x2.2.2	76.79	60.047	.255	.794
x2.2.3	76.94	59.693	.265	.794
x2.2.4	76.74	56.564	.566	.777
x2.2.5	76.82	57.725	.420	.785
x2.2.6	76.71	56.275	.617	.775
x2.3.1	76.47	61.772	.183	.797
x2.3.2	76.68	61.680	.201	.796
x2.3.3	76.53	62.863	.084	.801
x2.3.4	76.47	62.620	.106	.800
x2.3.5	76.50	61.106	.209	.796
x2.3.6	76.44	60.315	.346	.790
x2.4.1	76.71	60.941	.191	.798
x2.4.2	76.56	60.436	.266	.793
x2.4.3	76.68	60.771	.229	.795
x2.4.4	76.47	61.287	.181	.798
x2.4.5	76.62	57.880	.463	.783
x2.4.6	76.82	58.392	.336	.790

**Reliability-Kinerja**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	12

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	36.47	20.439	.579	.797
y2	36.44	21.830	.470	.807
y3	36.62	20.789	.456	.809
y4	36.74	22.685	.351	.816
y5	36.82	21.786	.471	.807
y6	36.53	22.378	.350	.817
y7	36.44	21.951	.411	.812
y8	36.53	21.348	.480	.806
y9	36.79	20.229	.557	.799
y10	36.32	20.832	.715	.790
y11	36.74	22.807	.422	.812
y12	36.59	20.916	.460	.809



## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya kerja (X2), Kepemimpinan transformasional (X1) <sup>a</sup>		Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.614 <sup>a</sup>	.376	.374	.370

- a. Predictors: (Constant), Budaya kerja (X2), Kepemimpinan transformasional (X1)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.526	2	.763	5.575	.009 <sup>a</sup>
	Residual	4.243	31	.137		
	Total	5.769	33			

- a. Predictors: (Constant), Budaya kerja (X2), Kepemimpinan transformasional (X1)  
b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.329	.903		.365	.718
	Kepemimpinan transformasional (X1)	.458	.214	.333	2.141	.040
	Budaya kerja (X2)	.433	.195	.346	2.221	.034

- a. Dependent Variable: Kinerja (Y)