

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi Persepsional pada Karyawan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IV)**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen  
Universitas Pendidikan Indonesia



Oleh

Dena Zanuba

1909905

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS PENDIDIKAN EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
BANDUNG  
2023**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**  
(Studi Persepsional pada Karyawan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IV)

Oleh  
Dena Zanuba  
1909905

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen  
Universitas Pendidikan Indonesia

© Dena Zanuba  
Universitas Pendidikan Indonesia  
2023

Hak cipta dilindungi undang-undang.  
Skripsi ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau  
sebagian dengan dicetak, difotokopi, atau dengan cara lainnya tanpa izin penulis.

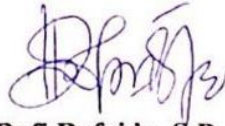
**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi Persepsional pada Karyawan Lembaga Layanan Pendidikan  
Tinggi Wilayah IV)**

**Dena Zanuba  
1909905**

Disetujui dan disahkan oleh:

**Dosen Pembimbing I**



**Dr. Rofi Rofaida, S.P., M.Si.**  
NIP. 19730205 200501 2 003

**Dosen Pembimbing II**



**Yoga Perdana, S.E., M.S.M.**  
NIP. 92019021 993101 5 101

**Mengetahui,  
Ketua Program Studi**



**Dr. Maya Sari, S.E., M.M.**  
NIP. 19710705 200212 2 007

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS PENDIDIKAN EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
2023**

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Persepsional pada Karyawan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IV)”** beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri. Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika ilmu yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Atas pernyataan ini, saya siap menanggung risiko atau sanksi apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran etika keilmuan atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Bandung, 15 Juli 2023

Yang membuat pernyataan

**Dena Zanuba**

NIM : 1909905

## ABSTRAK

**Dena Zanuba (1909905) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Persepsional pada Karyawan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IV)”. Di bawah bimbingan Dr. Rofi Rofaida, S.P., M.Si dan Yoga Perdana, S.E., M.SM.**

Fokus penelitian ini adalah tentang bagaimana kinerja karyawan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IV (LLDIKTI IV). Kinerja karyawan merupakan aspek penting yang berperan dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan dapat menggambarkan tingkat pencapaian atau prestasi atas kegiatan organisasi dan bagaimana kesesuaiannya dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IV (LLDIKTI IV) dan juga mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IV (LLDIKTI IV).

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif dengan populasi sebanyak 66 karyawan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IV (LLDIKTI IV) dan sampel berjumlah 66 karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah koefisiensi korelasi *pearson product moment* dan analisis regresi berganda. Pengujian hipotesis menggunakan Uji-F dan Uji-t.

Hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan**

## ABSTRACT

**Dena Zanuba (1909905) “The Effect of Transformational Leadership and Culture Organizational on Employee Performance (Perception Study on Employee of Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IV)”. Under the guidances of Dr. Rofi Rofaida, S.P., M.Si and Yoga Perdana, S.E., M.SM.**

*The focus of this research is on how the employee performance of Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah IV. Employee performance is an important aspect that plays a role in determining the success of an organization or company. Employee performance can describe the level of achievement or achievement of the organization's activities and how it fits with predetermined targets.*

*The purpose of this study was to the description of transformational leadership, organizational culture, and employee performance in Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah IV and also to determine the effect of transformational leadership on employee performance, organizational culture on employee performance, and the influence of transformational leadership and culture. organization on employee performance at Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah IV.*

*The research method used is descriptive and verification methods with a population of 66 employees of Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah IV, and a sample of 66 employees. The analysis technique used is Pearson product moment correlation coefficient and multiple regression analysis. Hypothesis testing using the F-test and t-test.*

*The results of this study can be seen that transformational leadership and organizational culture together have a positive and significant effect on employee performance. Partially, transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance. And organizational culture has a positive and significant effect on employee performance.*

**Keywords : Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Performance**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah-Nya penulis diberikan kesehatan sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi (Studi Persepsional pada Karyawan Lembaga Layanan Wilayah IV)”. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW., kepada keluarganya, sahabatnya, dan semoga sampai kepada umatnya hingga akhir zaman.

Proposal Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi (Studi Persepsional pada Karyawan Lembaga Layanan Wilayah IV)” dibuat sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen program studi Manajemen Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kesalahan, dikarenakan keterbatasan, kemampuan, dan pengetahuan penulis. Untuk itu penulis memohon maaf atas kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk lebih meningkatkan kemampuan dan kualitas penelitian.

Penulis sadar bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Solehuddin, M.Pd, MA. selaku Rektor Universitas Pendidikan Indonesia.
2. Bapak Prof. Dr. H. Eeng Ahman, M.S. selaku Dekan Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis.
3. Ibu Dr. Heny Hendrayati, S.IP., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen yang telah memberikan arahan dan dukungan selama kegiatan perkuliahan, serta menjadi mentor dan contoh yang baik bagi seluruh mahasiswa Manajemen UPI.
4. Bapak Budhi Pamungkas Gautama, SE., MSc. selaku dosen akademik yang senantiasa yang telah memberikan arahan dan dukungan selama

kegiatan perkuliahan, serta menjadi mentor dan contoh yang baik bagi mahasiswa akademiknya.

5. Ibu Dr. Rofi Rofaida, S.P., MSi. selaku dosen pembimbing I yang senantiasa membantu, membimbing, meluangkan waktu dan pikiran serta memberikan masukan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Yoga Perdana, S.E., M.SM. selaku dosen pembimbing II yang senantiasa membantu, membimbing, meluangkan waktu dan pikiran serta memberikan masukan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Seluruh dosen dan staf Program Studi Manajemen serta dosen Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (FPEB) yang telah memberikan ilmunya.
8. Kepala Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah IV dan seluruh pegawai LLDIKTI Wilayah IV yang telah membantu dan berpartisipasi dalam penelitian.
9. Divisi Hukum, Kepegawaian, dan Tatalaksana Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah IV dan seluruh pegawai LLDIKTI Wilayah IV yang telah membantu dan berpartisipasi dalam penelitian.
10. Ibunda Kokom dan ayahanda Agan Sugandi yang senantiasa membesarkan, mendoakan dan mendukung sehingga penulis bisa sekolah hingga perguruan tinggi. Semoga Allah SWT. memberikan kesehatan, umur panjang dan keberkahan dalam hidup.
11. Kakak penulis, Laela Fitrah Hardiani Rahayu, kakak ipar Imam Suteja, Adeeva Naila Varisha Putri selaku keponakan, dan Faldi Fahrizal selaku saudara sepupu yang memberikan dukungan penulis untuk menyelesaikan pendidikan hingga perguruan tinggi.
12. Sendi Muhamad Renaldi, seseorang yang bisa menjadi teman, sahabat, dan lebih dari itu yang selalu memberikan dukungan, masukan, dan selalu ada saat kapanpun dan dibutuhkan yang tidak akan cukup jika



hanya ditulis pada lembar ini.

13. Sahabat, Ismi Nadia Zulfa, NurApriani, dan Mega Juliyana Sitorus yang memberikan kenangan indah, canda tawa, dukungan menjadi individu yang lebih baik, motivasi seerta sekaligus menjadi kebahagiaan dimasa perkuliahan bagi penulis.
14. Teman-teman Polen, Nyimas, Rayssa, Shella, Nabila, Anindya, Syifa yang memberikan kenangan indah, canda tawa, dukungan menjadi individu yang lebih baik bagi penulis.
15. Reza Gina Sophia, Rizky Adzani, teman-teman yang berjuang bersama, membantu dan berpartisipasi dalam mengerjakan hingga menyelesaikan skripsi ini bagi penulis.
16. Devika Putri Az-zahra, teman yang selalu bersama dalam kegiatan apapun yang memberikan tempat untuk bercerita, canda tawa, dan dukungan menjadi individu yang lebih baik bagi penulis.
17. Teman-teman Dewan Komisaris IMAGE Periode 2021/2022, yang memberikan kenangan indah, canda tawa, dukungan menjadi individu yang lebih baik, pelajaran dan pengalaman bagi penulis.
18. Teman-teman GenBI (Generasi Baru Indonesia), yang memberikan kenangan indah, canda tawa, pelajaran dan pengalaman.
19. Kang Bayu Husna, Teh Sarifatul Amanah, yang sudah memberikan ilmu, membantu, dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi.
20. Teman-teman SMK, Icha, Meilya, Okta, Vina, Abella, yang telah menjadi sahabat penulis semasa SMK yang memberikan kenangan indah, canda tawa, dukungan menjadi individu yang lebih baik bagi penulis.
21. Teman-teman konsentrasi MSDM, yang menjadi tempat berdiskusi dan belajar bersama.
22. Keluarga besar Manajemen UPI angkatan 2019 INFYNITE terkhusus Rizky Yusron selaku ketua angkatan, yang menjadi tempat bernaung penulis, memberikan kesan cerita, semoga komunikasi kita tetap terjaga hingga nanti.

23. Pihak-pihak lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu.

Terima kasih atas saran, pendapat, arahan, bimbingan, dorongan, kritik yang membangun serta doanya.

Semoga kebaikan yang bapak/ibu dan teman-teman diberikan kepada penulis dalam proses menyelesaikan penyusunan skripsi dapat menjadi amal ibadah dan dibalas oleh Allah SWT.

Bandung, 15 Juli 2023

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xviii</b>
<b>BAB 1 LATAR BELAKANG</b> .....	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	7
1.3    Tujuan Penelitian.....	8
1.4    Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1    Manfaat Teoritis .....	8
1.4.2    Manfaat Praktis .....	8
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
2.1    Kajian Pustaka.....	10
2.1.1    Konsep Kepemimpinan Transformasional .....	10
2.1.1.1    Definisi Kepemimpinan Transformasional .....	10
2.1.1.2    Faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional .....	11
2.1.1.3    Dimensi Kepemimpinan Transformasional .....	13
2.1.1.4    Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	14
2.1.2    Konsep Budaya Organisasi .....	15
2.1.2.1    Definisi Budaya Organisasi .....	15
2.1.2.2    Fungsi Budaya Organisasi .....	17
2.1.2.3    Karakteristik Budaya Organisasi .....	17

2.1.2.4	Cara-Cara Pembentukan Budaya Organisasi .....	18
2.1.2.5	Faktor-Faktor Budaya Organisasi .....	18
2.1.2.6	Dimensi Budaya Organisasi.....	19
2.1.2.7	Indikator Budaya Organisasi.....	21
2.1.3	Konsep Kinerja Karyawan .....	21
2.1.3.1	Definisi Kinerja Karyawan .....	21
2.1.3.2	Faktor-Faktor Kinerja Karyawan.....	24
2.1.3.3	Penilaian Kinerja Karyawan .....	26
2.1.3.4	Tujuan Kinerja Karyawan.....	27
2.1.3.5	Dimensi Kinerja Karyawan.....	28
2.1.3.6	Indikator Kinerja Karyawan .....	31
2.1.4	Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan .. .....	33
2.1.5	Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	34
2.1.6	Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	34
2.2	Penelitian Terdahulu .....	37
2.3	Kerangka Pemikiran .....	43
2.4	Paradigma Penelitian.....	46
2.5	Hipotesis.....	47
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>		<b>48</b>
3.1	Objek Penelitian .....	48
3.1.1	Variabel Penelitian .....	48
3.1.2	Unit Analisis dan Sumber Data.....	48
3.2	Metode Penelitian dan Desain Penelitian.....	48

3.2.1	Desain Penelitian.....	48
3.2.2	Metode Penelitian.....	48
3.3	Operasionalisasi Variabel.....	49
3.4	Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data .....	59
3.4.1	Sumber Data.....	59
3.4.2	Teknik Pengumpulan Data .....	59
3.5	Populasi, Sampel, Dan Teknik Sampling.....	60
3.5.1	Populasi.....	60
3.5.2	Sampel.....	60
3.5.3	Teknik Sampling .....	60
3.6	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	61
3.6.1	Uji Validitas .....	61
3.6.2	Uji Reliabilitas.....	65
3.7	Analisis Data dan Uji Hipotesis .....	67
3.7.1	Rancangan Analisis Data .....	67
3.7.2	Analisis Method Of Succesive Interval (MSI).....	70
3.7.3	Analisis Korelasi .....	71
3.7.4	Analisis Regresi Linear Berganda.....	72
3.7.5	Uji Hipotesis.....	74
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>76</b>
4.1	Hasil Penelitian .....	76
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	76
4.1.1.1	Profil Umum Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IV .....	76
4.1.1.2	Logo Instansi.....	78
4.1.1.3	Visi dan Misi Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IV.....	78

4.1.1.4	Struktur Organisasi Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IV ....	79
4.1.2	Gambaran Umum Karakteristik Responden .....	81
4.1.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi/Bagian.....	81
4.1.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan.....	82
4.1.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	82
4.1.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia .....	83
4.1.2.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	83
4.1.2.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	84
4.1.3	Gambaran Umum Variabel .....	85
4.1.3.1	Gambaran Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) .....	85
4.1.3.2	Rekapitulasi Hasil Penelitian Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ).....	103
4.1.3.3	Gambaran Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ).....	106
4.1.3.4	Rekapitulasi Hasil Penelitian Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) .....	133
4.1.3.5	Gambaran Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	137
4.1.3.6	Rekapitulasi Hasil Penelitian Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	158
4.1.4	Hasil Pengujian Statistika.....	161
4.1.4.1	Uji Normalitas.....	161
4.1.4.2	Uji Multikolinieritas.....	163
4.1.4.3	Uji Heteroskedastisitas.....	164
4.1.4.4	Analisis Korelasi.....	165
4.1.4.5	Uji Hipotesis .....	170
4.2	Pembahasan dan Hasil Penelitian.....	172

4.2.1	Pembahasan dan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IV . .....	172
4.2.2	Pembahasan dan Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IV .....	174
4.2.3	Gambaran Kinerja Karyawan dan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IV .....	175
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>178</b>
5.1	Kesimpulan.....	178
5.2	Saran.....	179
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>182</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>185</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Pra Penelitian Kinerja Karyawan Tahun 2023 ..	6
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	37
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel.....	49
Tabel 3. 2 Tabel Interpretasi Besarnya Nilai $r$ .....	62
Tabel 3. 3 Hasil Pengujian Validitas Variabel X <sub>1</sub> (Kepemimpinan Transformasional).....	62
Tabel 3. 4 Hasil Pengujian Validitas Variabel X <sub>2</sub> (Budaya Organisasi) .....	63
Tabel 3. 5 Hasil Pengujian Validitas Variabel Y (Kinerja Karyawan) .....	64
Tabel 3. 6 Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai Alpha.....	66
Tabel 3. 7 Hasil Uji Reliabilitas .....	66
Tabel 3. 8 Kriteria Bobot Nilai Alternatif .....	67
Tabel 3. 9 Tabel Rekapitulasi Data .....	68
Tabel 3. 10 Kriteria Penafsiran Hasil Kuesioner.....	69
Tabel 3. 11 Pengubahan Data Ordinal ke Interval.....	70
Tabel 3. 12 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi .....	72
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi/Bagian .....	81
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan .....	82
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	82
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia.....	83
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	84
Tabel 4. 6 karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	84
Tabel 4. 7 Batas Kriteria Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	86
Tabel 4. 8 Dimensi Kepemimpinan Transformasional.....	88
Tabel 4. 9 Tingkat Kemampuan Pemimpin Memotivasi Bawahan Untuk Meningkatkan Upaya Dalam Menyelesaikan Pekerjaan .....	90
Tabel 4. 10 Tingkat Kepercayaan Pemimpin Kepada Kemampuan Karyawan .....	91
Tabel 4. 11 Tingkat Keyakinan Pemimpin Kepada Karyawan Bahwa Tujuan Perusahaan Akan Tercapai.....	91



Tabel 4. 12 Tingkat Kemampuan Pemimpin Dalam Membangkitkan Antusiasme Karyawan Untuk Melakukan Pekerjaan .....	92
Tabel 4. 13 Tingkat Kemampuan Pemimpin Melakukan Komunikasi Dengan Jelas Mengenai Pekerjaan .....	93
Tabel 4. 14 Tingkat Keberhasilan Pemimpin Menjadi <i>Role Model</i> atau Contoh Bagi Karyawan.....	94
Tabel 4. 15 Tingkat Kemampuan Pemimpin Memberikan Petunjuk Kepada Karyawan Untuk Menyelesaikan Suatu Pekerjaan .....	94
Tabel 4. 16 Tingkat Kepercayaan Karyawan Terhadap Pemimpin.....	95
Tabel 4. 17 Tingkat Keberhasilan Pemimpin Menanamkan Rasa Bangga Terhadap Karyawan.....	96
Tabel 4. 18 Tingkat Keberhasilan Pemimpin Memberikan Rasa Nyaman Ketika Berdiskusi .....	96
Tabel 4. 19 Tingkat Frekuensi Pemimpin Memberikan Dorongan Kepada Karyawan Untuk Menggunakan Kreativitas Dalam Menyelesaikan Pekerjaan .....	97
Tabel 4. 20 Tingkat Frekuensi Pemimpin Memberikan Dorongan Kepada Karyawan Untuk Selalu Inovatif Dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	98
Tabel 4. 21 Tingkat Frekuensi Pemimpin Memberikan Rangsangan Berpikir Kepada Karyawan Untuk Memecahkan Masalah Secara Solutif .....	98
Tabel 4. 22 Tingkat Frekuensi Pemimpin Mendorong Karyawan Untuk melihat Permasalahan Dari Berbagai Sudut Yang Berbeda .....	99
Tabel 4. 23 Tingkat Frekuensi Pemimpin Untuk Mendengarkan Ide/Gagasan Karyawan .....	100
Tabel 4. 24 Tingkat Frekuensi Pemimpin Membantu Karyawan Dalam Mengembangkan Diri Sesuai Dengan Potensi Yang Dimiliki.....	100
Tabel 4. 25 Tingkat Frekuensi Pemimpin Dalam Memberikan Penugasan Sesuai Dengan Kompetensi Yang Dimiliki.....	101
Tabel 4. 26 Tingkat Frekuensi Pemimpin Memberikan Nasihat Penting Bagi Pengembangan Diri Karyawan.....	102
Tabel 4. 27 Tingkat Frekuensi Pemimpin Memberikan Penghargaan Kepada Karyawan Untuk Setiap Keberhasilan Yang Dicapai .....	102

Tabel 4. 28 Tingkat Frekuensi Pemimpin Mendengarkan Kesulitan Dan keluhan Karyawannya.....	103
Tabel 4. 29 Rekapitulasi Hasil Penelitian Variabel Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> ) .....	104
Tabel 4. 30 Batas Kriteria Variabel budaya organisasi .....	107
Tabel 4. 31 Dimensi Budaya Organisasi .....	109
Tabel 4. 32 Tingkat Organisasi Menghargai Setiap Karyawan Yang Bertanggung Jawab Dalam Mengemukakan Ide Pendapatnya .....	112
Tabel 4. 33 Tingkat Organisasi Menghargai Kebebasan Setiap Individu Karyawan Dalam Berpendapat .....	113
Tabel 4. 34 Tingkat Organisasi Menghargai Inovasi Yang Muncul Dari Hasi Pemikiran Setiap Individu.....	113
Tabel 4. 35 Tingkat Organisasi Menuntut Karyawan Untuk Menciptakan Ide-Ide Yang Inovatif Dalam Pekerjaan .....	114
Tabel 4. 36 Tingkat Organisasi Memberikan Arahan Terhadap Karyawan Untuk Berani Mengambil Risiko Terhadap Apa yang Telah Dilakukan .....	115
Tabel 4. 37 Tingkat Organisasi Memberikan Arahan Yang Jelas Dan Rinci Mengenai Pekerjaan Karyawan Yang Harus Dilakukan .....	116
Tabel 4. 38 Tingkat Organisasi Dalam Memperhatikan Semua Pekerjaan Yang Dilakukan Karyawan Secara Detail .....	116
Tabel 4. 39 Tingkat Organisasi Menuntut Karyawan Untuk Melaksanakan Pekerjaan Dengan Teliti Dan Rapi.....	117
Tabel 4. 40 Tingkat Organisasi Menuntut Karyawan Untuk Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Akurat.....	118
Tabel 4. 41 Tingkat Dukungan Organisasi Menyampaikan Tujuannya Secara Detail Kepada Karyawan.....	118
Tabel 4. 42 Tingkat Organisasi Mendukung Karyawan Untuk Terus Berkembang Guna Mendapatkan Hasil Yang Optimal Dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	119
Tabel 4. 43 Tingkat Organisasi Berusaha Meningkatkan Efektivitas Cara Bekerja Karyawan Guna Memperoleh Hasil Yang Optimal .....	120
Tabel 4. 44 Tingkat Organisasi Menekankan Pada Hasil Kerja, Tetapi Tetap	

Memperhatikan Proses Kerja Untuk Mencapai Hasil Yang Optimal .....	120
Tabel 4. 45 Tingkat Organisasi Menuntut Karyawan Untuk Berorientasi Kepada Hasil Kerja Yang Optimal Dalam Menyelesaikan Pekerjaan .....	121
Tabel 4. 46 Tingkat Dukungan Organisasi Memberikan Fasilitas Dalam Menunjang Penyelesaian Pekerjaan Secara Optimal .....	122
Tabel 4. 47 Tingkat Organisasi Mendukung Karyawan Untuk Aktif Mengambil Peluang Yang Ada .....	123
Tabel 4. 48 Tingkat Organisasi Memberikan Pekerjaan Kepada Karyawan Sesuai Dengan Potensi Yang Dimiliki Sehingga Bermanfaat Bagi Organisasi .....	123
Tabel 4. 49 Tingkat Organisasi Menuntut Karyawan Untuk Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Target Yang Telah Ditentukan .....	124
Tabel 4. 50 Tingkat Organisasi Menuntut Karyawan Untuk Mandiri Dalam Menyelesaikan Pekerjaan .....	125
Tabel 4. 51 Tingkat Organisasi Menekankan Karyawan Untuk Melakukan Pekerjaan Sesuai Dengan Prosedur Yang Ditetapkan .....	125
Tabel 4. 52 Tingkat Kekompakan Dalam Berdiskusi .....	126
Tabel 4. 53 Tingkat Kekompakan Dalam Menyelesaikan Masalah .....	127
Tabel 4. 54 Tingkat Kekompakan Dalam Menjalin Kerjasama Untuk Meningkatkan Hasil Terbaik .....	127
Tabel 4. 55 Tingkat Loyalitas Yang Tinggi Terhadap Tim Untuk Mencapai Target Pekerjaan .....	128
Tabel 4. 56 Tingkat Organisasi Menekankan Pekerjaan Diselesaikan Dengan Kerja sama Tim Sesuai Penugasan Yang Telah Diberikan .....	129
Tabel 4. 57 Tingkat Karyawan Giat Dalam Melaksanakan Pekerjaan .....	129
Tabel 4. 58 Tingkat Karyawan Mematuhi Peraturan Yang Ada Walaupun Tidak Ada Pengawasan .....	130
Tabel 4. 59 Tingkat Karyawan Berbagi Informasi Pada Rekan Kerja Dalam Pelaksanaan Pekerjaan .....	131
Tabel 4. 60 Tingkat Karyawan Merasa Tidak Puas Dengan Satu Pekerjaan, Sehingga Tertantang Dengan Tugas Berikutnya .....	131
Tabel 4. 61 Tingkat Organisasi Memberikan Kondisi Kenyamanan Kepada Karyawan	

.....	132
Tabel 4. 62 Tingkat Organisasi Memiliki Karyawan Yang Mampu Mengedepankan Visi Dan Misi Organisasi .....	132
Tabel 4. 63 Rekapitulasi Hasil Penelitian Variabel Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> ).....	134
Tabel 4. 64 Batas Kriteria Variabel Kinerja Karyawan.....	138
Tabel 4. 65 Dimensi Kinerja Karyawan .....	140
Tabel 4. 66 Tingkat Ketepatan Hasil Perkerjaan Dengan Target Kerja .....	142
Tabel 4. 67 Tingkat Kerapihan Hasil Pekerjaan.....	142
Tabel 4. 68 Tingkat Kemampuan Karyawan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Standar Mutu.....	143
Tabel 4. 69 Tingkat Ketelitian Karyawan Dalam Melakukan Pekerjaan .....	144
Tabel 4. 70 Tingkat Ketelitian Karyawan Dalam Menggunakan Fasilitas/Alat Kerja Yang Digunakan.....	144
Tabel 4. 71 Tingkat Keefektifan Waktu Dalam Melakukan Pekerjaan.....	145
Tabel 4. 72 Tingkat Kecepatan Dalam Bekerja Dengan Tepat .....	146
Tabel 4. 73 Tingkat Kemampuan Karyawan Mencapai Target Kerja.....	146
Tabel 4. 74 Tingkat Kemampuan Karyawan Melebihi Target Kerja .....	147
Tabel 4. 75 Tingkat Kemampuan Karyawan Untuk Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Tujuan Yang Ingin Dicapai .....	147
Tabel 4. 76 Tingkat Keahlian Yang Dimiliki Dalam Mengisi Suatu Jabatan Atau Posisi Yang Dipercayakan .....	148
Tabel 4. 77 Tingkat Keahlian Melakukan Komunikasi Terhadap Rekan Kerja .....	149
Tabel 4. 78 Tingkat Hubungan Kerja Yang Baik Terhadap Rekan Kerja.....	149
Tabel 4. 79 Tingkat Hubungan Kerja Yang Baik Terhadap Atasan.....	150
Tabel 4. 80 Tingkat Kreativitas Dalam Memberi Solusi Permasalahan Pekerjaan.....	150
Tabel 4. 81 Tingkat Kreativitas Dalam Memberikan Ide Atau Gagasan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan .....	151
Tabel 4. 82 Tingkat Kekompakan Bersama Rekan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan .....	152
.....	152
Tabel 4. 83 Tingkat Kekompakan Dalam Mengatasi Hambatan Di Tempat Kerja .....	152
Tabel 4. 84 Tingkat Kepedulian Terhadap Pekerjaan Rekan Kerja Yang Belum Tuntas	

.....	153
Tabel 4. 85 Tingkat Kepedulian Terhadap Pemasalahan Yang Dihadapi Rekan Kerja	154
Tabel 4. 86 Tingkat Adaptasi Terhadap Perubahan Teknologi .....	154
Tabel 4. 87 Tingkat Adaptasi Terhadap Perubahan Lingkungan Pekerjaan .....	155
Tabel 4. 88 Tingkat Ketersediaan Diri Dalam Melakukan Pekerjaan .....	156
Tabel 4. 89 Tingkat Kemampuan Mengobservasi Pekerjaan .....	156
Tabel 4. 90 Tingkat Keaktifan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan .....	157
Tabel 4. 91 Tingkat Keaktifan Dalam Rapat Kerja .....	157
Tabel 4. 92 Rekapitulasi Hasil Penelitian Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	159
Tabel 4. 93 Uji Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov</i> .....	163
Tabel 4. 94 Uji Multikolinieritas .....	164
Tabel 4. 95 Output Korelasi .....	166
Tabel 4. 96 Tabel Interpretasi Besarnya Nilai $r$ .....	167
Tabel 4. 97 Output Korelasi Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi .....	168
Tabel 4. 98 Output Koefisien Regresi .....	169
Tabel 4. 99 Nilai Signifikansi Uji F .....	170
Tabel 4. 100 Nilai Signifikan Uji $t$ .....	171

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Capaian Kinerja Organisasi .....	4
Gambar 1. 2 Capaian Kinerja Organisasi .....	5
Gambar 2. 1 <i>Transformational Leadership Factor</i> .....	12
Gambar 2. 2 Cara-Cara Pembentukan Budaya Organisasi.....	18
Gambar 2. 3 Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi.....	20
Gambar 2. 4 Siklus Kinerja <i>Sumber : (Nankervis, Baird, Coffey, &amp; Shields, 2020)</i> .....	23
Gambar 2. 5 Faktor utama yang mempengaruhi kinerja .....	25
Gambar 2. 6 Paradigma Penelitian .....	46
Gambar 4. 1 Logo Instansi <i>Sumber: Website LLDIKTI Wilayah IV</i> .....	78
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi LLDIKTI Wilayah IV <i>Sumber: Kepegawaian, 2023</i> .... .....	79
Gambar 4. 3 Daerah Kontinum Variabel Kepemimpinan Transformasional <i>Sumber: Data Hasil Pengolahan Data 2023</i> .....	87
Gambar 4. 4 Daerah Kontinum Variabel Budaya Organisasi <i>Sumber: Data Hasil Pengolahan Data 2023</i> .....	108
Gambar 4. 5 Daerah Kontinum Variabel Kinerja Karyawan <i>Sumber: Data Hasil Pengolahan Data 2023</i> .....	139
Gambar 4. 6 Uji Normalitas <i>Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan SPSS 16.0 for Windows</i> .....	162
Gambar 4. 7 Uji Heterokedastisitas <i>Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan SPSS 16.0 for Windows</i> .....	165

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus, S. (2014). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Pada Kinerja Karyawan, dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi*. 5(10), 25-26.
- Akbar, S. (2018). *Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja*. Jiaganis, 3(2), 1-17.
- Ananda, Y. P. (2020). *Analisa Pengaruh Kompensasi, Profesionalisme dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Omeshindo Agung Sentracendikia*. Al Tijarah, 6(1), 40.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management (13 ed.)*. United Kingdom: Kogan Page.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (2012). *Human Resource Management, An Experimental Approach*, McGraw Hill, Singapore. Jakarta: Salemba Empat.
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Method Fourth Editon*, Oxford: Oxford Univery Press.
- Dapu, V. A. (2015). *The Influence Of Work discipline, Leadership, and Motivation On*. Jurnal EMBA, 3(3), 352-361.
- Deden, T. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan Dan Pendapatan Daerah Kabupaten Tasikmalaya*. Jurnal Revolusi Indonesia, 2(1), 21–30.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. New York: Pearson Education Inc.
- Dyah, A . W. Y & Mursidi. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis. (4) 30-31.
- Edison, Emron, & Dkk. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Grant, A. M. (2012, April). *Leading With Meaning : Beneficiary Contact*. Academy of Management Journal, 55(2), 458-476.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia (2nd ed.)*. CAPS.
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hughes. R.L.; R.C. Ginnett; & G.J. Curphy. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh. Jakarta: Salemba Humanika.
- Ipmawan, H. (2009). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja*. 23-34.
- Italiani, F. A. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, 6(1), 11-18.



- Jankingthong, K., & Rurkkhum2, S. (2012). *Factors Affecting Job Performance*. Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts, 12(2), 115-127.
- Jufrizen, J. (2017). *Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ekonomi Manajemen & Bisnis 18 145–158.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi*. Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara, 3(1), 66–79.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*. Medan : Rajagrafindo Persada.
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber daya manusia (teori dan praktek)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Khasanah, N. L. (2019, September). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Pemeditasi Studi Di BPRS Yogyakarta*. el-Ghiroh, 27(2), 18-38.
- Lukita, C. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai*. Ecodemica : Jurnal Ekonomi, Manajemen & Bisnis Universitas Bina Sarana Informatika, 3(2), 269–281.
- Mangkunegara, A. A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rodakarya.
- Mangkunegara, A. . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). *Human Resource Management (15 ed.)*. Canada: Cengage Learning.
- Mondy, R. Wayne, Noe Robert M, 2011. *Human Resource Management*, Tenth Edition, Jilid I, Penerjemah Bayu Airlangga, M.M, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management (14 ed.)*. London: Pearson Education Limited.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management (14 ed.)*. London: Pearson Education Limited.
- Mwongel, N. S. (2016, June 28). *Influence of Transformastional on Employee Performance, A Case Study of Safaricom Limited*.
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2020). *Human Resource Management: Strategy and Practice (10 ed.)*. New Zealand: Cengage Learning Australia Pty Limited.
- Nasution, M. I. (2018). *Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan*. Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018 (pp. 425–439).
- Nawawi, I. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Fajar Iterpratama Mandiri.
- Nothouse, P. G. 2013. *Leadership: Theory and Practicfe*. California: Sage Publication Inc.
- Prajogo, W. (2013). *Pengaruh Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan*. Modus, 25(2), 125-138.



- Rivai, A. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ilmiah Magister Manajemen.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management (13 ed.)*. United Kingdom: Kogan Page.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks, Kelompok Gramedia.
- Robbins, S.P. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jilid I. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behaviour (16th ed.)*. Pearson Education.
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2017, *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. L. (2015). *Practicing organization development: Leading transformation and change*. John Wiley & Sons.
- Septian, Ahmad dan Gilang, Alini. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Rektorat Sumber Daya Manusia dan Umum PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung*. Jurnal e-Proceeding Of Management. 6(2), 120-132.
- Sianturi, M. (2015, Juni 24). Retrieved from kompasiana: <https://www.kompasiana.com/maruasas/552ff08f6ea83413698b46f0/apa-itu-kinerja>.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang dan Burhanudin. (2015). *Teori Perilaku Keorganisasian*, edisi 1. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Services).
- Susilowati, Dwi dan Nukhilizah Nurul. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Penajam Kabupaten Paser Utara*. Prosiding SNA MK. 1(3), 63-72.
- Sutrisno, E. (2018). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tampubolon, & Manahan. (2013). *Perilaku Keorganisasian*. Galia Indonesia.
- Tika, M. P. (2014). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan (6th ed.)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Triyono, U. (2019). *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. (8, Ed.) Pearson.
- Wahyudi, W. R., & Tupti, Z. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja*. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(1), 31–44.
- Wibowo. (2013). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja (R. Pers (ed.))*.
- Wibowo, A. S., & Wibowo, S. B. (2017). *Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. 5, 60–72.