



## **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PTPN IX BATUJAMUS**

**Supardi, Aulia Anshari**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis / Manajemen, [kemahasiswaan.psu@gmail.com](mailto:kemahasiswaan.psu@gmail.com), Universitas Panca Sakti Bekasi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis / Manajemen, [anshariaulia23@gmail.com](mailto:anshariaulia23@gmail.com), Universitas Panca Sakti Bekasi

### **ABSTRACT**

PTPN IX's business transformation has been officially echoed in 2018, with four main pillars one of which is the transformation of work culture and human resources. The application of this transformation program is valid in all PTPN IX work areas, including the Batujamus garden PTPN IX. This study aims to determine the Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Batujamus PTPN IX Employee Performance. The basic method of research used is descriptive. The sampling method used in this study is cluster sampling. The sample used in this study amounted to 40 employees of Batujamus PTPN IX Kerjo working area consisting of 5 departments. Data analysis used multiple linear analysis to determine how much influence transformational leadership and organizational culture have on employee performance, both jointly and individually. Based on the results of research, transformational leadership and organizational culture together have a positive significant effect on employee performance. Transformational leadership gives a more dominant influence on employee performance.

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

### **ABSTRAK**

Transformasi bisnis PTPN IX telah resmi digaungkan pada tahun 2018, dengan empat pilar utama salah satunya yaitu transformasi budaya kerja dan sumber daya manusia. Penerapan program transformasi ini beraku di seluruh wilayah kerja PTPN IX, termasuk PTPN IX kebun Batujamus. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PTPN IX Batujamus. Metode dasar Penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Metode sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah *cluster sampling*. Sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 40 orang karyawan PTPN IX Batujamus wilayah kerja Kerjo yang terdiri dari 5 afdeling. Analisis data menggunakan analisis linear berganda untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, baik pengaruh secara bersama-sama maupun secara individu. Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja karyawan.

## 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aktiva penting pada setiap agribisnis. Pengelolaan sumber daya manusia dalam agribisnis mempunyai banyak dimensi yang melibatkan fungsi personalia secara formal maupun pengembangan struktur organisasi dimana tanggung jawab dan wewenang perorangan dirumuskan secara jelas. Kepemimpinan akan menjadi faktor penentu keberhasilan bisnis apabila manajer berupaya memotivasi dan mengendalikan sumber daya manusia untuk memaksimalkan produktifitas (Downey, 1999).

Manajemen sumber daya manusia berkaitan erat dengan pengukuran kinerja (*performance measurement*). Pengukuran kinerja diperlukan untuk dapat mengetahui sejauh mana keberadaan, peran, dan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Nawawi, 2013).

Subsektor perkebunan karet memegang peranan yang penting dalam pembangunan khususnya pada sektor pertanian, yaitu sebagai sumber devisa non migas dan secara langsung terkait dengan upaya pelestarian lingkungan. Indonesia merupakan produsen karet alam terbesar kedua secara global. Area produksi karet di Indonesia tersebar di Sumatera, Kalimantan, Sulawesi dan Jawa.

Tabel 1. Produksi dan Luas Lahan Karet Indonesia Tahun 2013-2017

Tahun	Produksi (ton)	Luas Lahan (Ha)	Produktifitas (ton/Ha)
2013	3.237.433	3.555.946	0,92
2014	3.153.186	3 606 245	0,87
2015	3.145.398	3 621 103	0,86
2016	3.357.951	3 639 049	0,92
2017	3.629.506	3 659 129	0,99

Sumber: Direktorat Jenderal Perkebunan, 2018

Berdasarkan Tabel 1 luas lahan karet di Indonesia terus meningkat selama tahun 2013 – 2017. Produksi karet fluktuatif, mengalami penurunan pada tahun 2013 – 2015, dan peningkatan pada tahun 2016 dan 2017. Peningkatan luas lahan setiap tahunnya tidak diimbangi oleh produksi yang mengalami penurunan pada tahun 2014 menjadi 3.153.186 ton dan 3.145.398 ton pada tahun 2015 sehingga menyebabkan produktifitas yang fluktuatif. Sebesar 233.086 ha lahan karet dimiliki oleh perusahaan perkebunan besar, dengan produksi sebesar 249.286 ton.

PTPN IX merupakan merupakan salah satu perusahaan perkebunan besar yang memproduksi beberapa komoditas termasuk karet. Pada tahun 2017 PTPN IX mengelola 12 kebun karet. Dua belas kebun karet tersebut antara lain kebun warnasari, Kawung, Krumput, Blimbing, Jolotigo, Siluwok, Sukamangli, Merbuh, Ngobo, Getas, Batujamus, Balong. Karet telah menjadi sumber pendapatan utama bagi PTPN IX yang menyumbang 67,84% dari total pendapatan perusahaan tahun 2017.

Upaya peningkatan kinerja perusahaan dilakukan PTPN IX melalui program transformasi bisnis yang mulai berjalan pada tahun 2018. Program ini terdiri dari empat pilar yang saling berkaitan yaitu transformasi portofolio dan diversifikasi bsisnis, transformasi budaya kerja dan Sumber Daya Manusia

(SDM), transformasi infrastruktur dan teknologi, dan transformasi operasional *excellence* (PTPN IX, 2018). Transformasi budaya kerja dan SDM berkaitan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi PTPN IX. Hal ini diperlukan untuk memaksimalkan penggunaan infrastruktur dan teknologi.

Kinerja PTPN IX selaku Badan Usaha Milik Negera (BUMN) dinilai berdasarkan kriteria penilaian kinerja unggul (KPKU). Sistem KPKU memuat 7 kriteria, salah satunya yaitu kepemimpinan. Berdasarkan laporan tahunan PTPN IX periode 2015, kinerja PTPN IX dinilai berdasarkan KPKU pada kriteria kepemimpinan dan tata kelola adalah 24,00. Nilai ini adalah yang paling rendah bila dibandingkan dengan kriteria lain yaitu kriteria kinerja produk dan proses, fokus pelanggan, fokus tenaga kerja, dan hasil finansial dan pasar. Rendahnya nilai kriteria kepemimpinan dan tata kelola tidak diimbangi oleh pelatihan manajemen khususnya pelatihan terkait kepemimpinan. Berdasarkan laporan tahunan PTPN IX periode 2017 bagian manajemen sumber daya manusia, program pelatihan kepemimpinan memiliki anggaran nol orang atau tidak ada dan dapat dikatakan menurun bila dibandingkan dengan periode 2016 yang memiliki anggaran program pelatihan kepemimpinan sebanyak 50 orang dan terealisasi sebanyak 51 orang.

Penilaian kinerja PTPN IX tidak hanya berdasarkan KPKU, namun juga dapat dinilai berdasarkan produksinya. Berdasarkan laporan tahunan perusahaan periode 2017, Produksi karet PTPN IX mencapai 25.443 ton pada tahun 2017 atau menurun 7,30% dari tahun 2016. Produksi karet ini merupakan jumlah produksi dari 12 kebun yang dikelola PTPN IX. Produksi karet kebun Batujamus pada tahun 2016 adalah 4.513 ton atau 17% dari total produksi PTPN IX. Pada tahun 2016, PTPN IX mengelola areal tanaman karet seluas 23.760,90 Ha, dimana lahan seluas 2.992,72 (12%) merupakan lahan di area kebun Batujamus. Jumlah produksi karet dan luas lahan karet kebun Batujamus membuktikan bahwa produksi karet kebun Batujamus tinggi.

Tabel 2. Produksi karet PTPN IX Batujamus tahun 2013-2017

Tahun	Produksi (Kg)		Realisasi terhadap target (%)
	Realisasi	Target	
2013	4.998.798	4.852.500	103,00
2014	4.522.712	4.865.000	92,96
2015	4.622.924	4.544.000	101,74
2016	4.513.779	4.439.800	101,67
2017	3.696.844	4.510.000	81,97

Sumber: PTPN IX Batujamus, 2018

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui tingkat realisasi dari target rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP) produksi karet PTPN IX Batujamus. Realisasi RKAP mengalami fluktuasi dan cenderung mengalami penurunan dari tahun 2013. Pada tahun 2017 terjadi penurunan realisasi RKAP yang signifikan bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Produksi karet yang dinyatakan dalam RKAP di susun juga berdasarkan kondisi afdeling PTPN IX Batujamus.

Berdasarkan data produksi karet per Juli 2018, pencapaian produksi adalah 2.470.894 atau 101% dari RKAP. Upaya pencapaian RKAP produksi tahun 2018 diusahakan oleh PTPN IX dengan melakukan berbagai program antara lain program yang berkaitan dengan sumber daya manusia seperti mutasi karyawan pada afdeling tertentu, perekrutan buruh sadap borong, dan sadap *recovery*. Program perekrutan buruh sadap borong dan sadap *recovery* diterapkan hampir di seluruh afdeling, sementara mutasi karyawan dilakukan pada afdeling Kedawung dan Balong. Program-program tersebut berkaitan dengan

*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PTPN IX Batujamus . (Supardi)*

kepemimpinan dan budaya kerja PTPN IX Batujamus. Pelaksanaan program ini harus sejalan dengan upaya transformasi bisnis yang direncanakan PTPN IX pusat.

Tabel 3. Produksi karet PTPN IX Batujamus Bulan Juli 2018

Afdeling	Produksi S.D Bulan Juli(Kg)		Selisih terhadap target (Kg) (A – B)	Realisasi terhadap target (%)
	Realisasi (A)	Target (B)		
Jamus	252.175	251.300	875	100,3
Mojogedag	179.233	182.100	-2.867	98,4
Karang gadungan	246.771	237.200	9.571	104,0
Polokarto	337.592	353.700	-16.268	95,4
Gandugede	476.293	462.900	13.393	102,8
Kedung	378.976	362,.200	16.776	104,6
Sumber				
Kedawung	306.767	323.700	-16.933	94,7
Kepoh/ Sambirejo	99.521	87.900	11.621	113,2
Balong	193.566	184.700	8.866	104,8
Total	2.470.894	2,445.700	25.194	101,0

Sumber: PTPN IX Batujamus, 2018

Pada program transformasi bisnis PTPN IX, budaya organisasi dan SDM menjadi salah satu fokus perusahaan. Pada tingkat afdeling, peningkatan kinerja ini dapat diukur dengan pencapaian target RKAP. Target perusahaan umumnya dibuat oleh karyawan dengan klasifikasi jabatan manajer atas dan manajer tengah dan disampaikan kepada seluruh karyawan dalam perusahaan. Dalam menyampaikan target ini, manajer dengan kepemimpinan yang baik akan mampu memotivasi karyawan untuk mencapai target atau bahkan melampaui target perusahaan. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi dapat dijelaskan melalui berbagai model gaya kepemimpinan, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan konsep dari (Bass, 1985). Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan dan sejalan dengan program transformasi bisnis PTPN IX.

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya. Atasan perlu melihat kinerja karyawannya dalam rangka memperbaiki kinerja perusahaan atau instansi secara keseluruhan, sehingga dapat diambil tindakan-tindakan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang menyebabkan kinerja karyawan menurun.

Budaya merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Marcoulides dan Heck mengemukakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan memengaruhi budaya organisasi melalui aktifitas- aktifitas manajemen yang secara langsung ditujukan untuk memengaruhi determinan faktor dari budaya organisasi. Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota - anggota organisasi (Yasin, 2013).

Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dapat dikaitkan dengan efektivitas organisasi. Penelitian yang meneliti tentang keterkaitan antar budaya dan kinerja telah mempelajari bahwa orientasi budaya mempengaruhi kinerja. Konsep kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja melebihi target dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian telah menjelaskan bahwa ada hubungan antara atribut kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi (Xenikou, 2006).

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Menurut (Biswas, 2009) kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja di tingkat karyawan, dengan komunikasi organisasi sebagai variabel pemediasi. Kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan, secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui variabel manajemen perubahan dan budaya organisasi (Gomar, 2018). Menurut (Xenikou, 2006) Kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi yang ditinjau dari segi orientasi pencapaian, orientasi humanistik, dan orientasi adaptif, berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi yang berorientasi pencapaian dan orientasi adaptif lebih mempengaruhi kinerja di tingkat organisasi, sementara orientasi humanistik berpengaruh pada kinerja di tingkat karyawan. Menurut (Wang, 2011) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja di tingkat individu maupun kelompok. Selain itu juga mempengaruhi kinerja secara kontekstual maupun teknis. Berdasarkan hal ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

H2 : Variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih dominan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## 3. METODE PENELITIAN

### Metode Dasar Penelitian

Metode dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Teknik pelaksanaan dalam penelitian adalah survey. Penelitian survey menurut adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada para karyawan PTPN IX. Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda, Uji F, dan Uji t

### Metode Penentuan Lokasi Penelitian

Pemilihan lokasi penelitian dilakukan dengan metode purposive. Penelitian ini dilakukan di PTPN IX Batujamus afdeling wilayah Kerjo, yaitu afdeling Gandugede, Kepoh, Kedawung, Balong, Kedungsumber. Wilayah kerjo dipilih karena memiliki lebih banyak afdeling dibanding wilayah batujamus yang memiliki empat afdeling yaitu afdeing Jamus, Mojogedang, Karanggadungan, Polokarto. Daftar afdeling PTPN IX Batujuamus dapat dilihat pada tabel 5.

### Metode Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan afdeling PTPN IX wilayah kerjo. Jumlah populasi karyawan afdeling wilayah kerjo adalah 714 orang. Peneliti mengambil sampel sebanyak 40 orang karena sudah sesuai dengan batas distribusi normal. Teknik sampling yang digunakan adalah cluster sampling. Kelompok (Cluster) yang digunakan dalam penelitian ini adalah kelompok berdasarkan afdeling wilayah kerjo, yang terbagi menjadi lima afdeling.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Karakteristik Responden

Tabel 4. Karakteristik Responden berdasarkan usia dan jenis kelamin

No.	Usia	Jenis kelamin		Jumlah
		Laki-laki (Jiwa)	Perempuan (Jiwa)	
1	31-35	6		6
2	36-40	12	1	13
3	41-45	10		10
4	46-50	6	1	7
5	51-55	2		2
6	56-60	1		1
Total		38	2	40

Sumber : Data Primer, 2018

Tabel 5. Karakteristik Responden berdasarkan tingkat pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumah
1.	Tamat SD/ MI	20
2.	Tamat SMP/ MTs	9
3.	Tamat SMA/ MA	5
4.	Tamat Perguruan Tinggi	6
Total		40

Sumber : Data Primer, 2018

Menurut Munawaroh (2015) jenis kelamin merupakan prinsip pembeda utama dalam pembagian kerja di perkebunan. Pekerjaan dibedakan berdasarkan pekerjaan untuk laki-laki dan pekerjaan untuk perempuan. Sistem penggolongan tenaga kerja dalam sistem organisatoris, perusahaan perkebunan juga ditentukan oleh tingkat pendidikan dan keahlian. Kegiatan pekerjaan di PTPN IX didominasi oleh penyadapan karet yang membutuhkan tenaga besar dan jam kerja pada dini hari sehingga banyak dikerjakan oleh tenaga kerja laki-laki. Tehnik sadap karet merupakan keahlian teknis dan dapat dipelajari diluar pendidikan formal sehingga tidak membutuhkan tingkat pendidikan tertentu. Selain penyadapan karet, terdapat pekerjaan yang berkaitan dengan administrasi dan manajemen yang membutuhkan tingkat pendidikan tertentu.

Tabel 6. Karakteristik responden berdasarkan golongan karyawan

No	Uraian	Golongan	Jumlah responden
1	Sinder Afdeling	III a	3
2	Mandor sadap	I b - II d	5
3	TAP kontrol	I b - II d	3
4	Mandor besar	I b - II d	1
5	Pembantu Pelaksana	I a	8
6	Penyadap	HL	24
Total			40

Sumber : Data Primer, 2018

Tabel 8 menggambarkan karakteristik responden berdasarkan status dan jabatan karyawan. Berdasarkan jenjang kepegawaian formasi tenaga kerja dibedakan atas tenaga kerja staf, tenaga kerja bulanan tetap dan tenaga kerja harian. Tenaga kerja harian terbagi lagi menjadi tenaga kerja harian tetap dan tenaga kerja harian lepas (tenaga kerja musiman). Jabatan karyawan merupakan pengelompokan karyawan berdasarkan tugas dan wewenang karyawan. Pengambilan responden dari status karyawan yang berbeda bertujuan untuk mendapatkan gambaran terkait dengan proses kepemimpinan dan budaya organisasi di afdeling PTPN IX.

#### Analisis Linear Berganda

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh ini dianalisis menggunakan analisis linear berganda dengan bantuan program SPSS. Dari hasil analisis linear berganda dapat diketahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dinyatakan dalam sebuah model persamaan.

Berdasarkan tabel 21, dapat ditentukan persamaan regresi inear berganda sebagai berikut:

$$Y = -5,117 + 0,331 X1 + 0,194 X2 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan afdeling PTPN IX Batujamus

X1 = Kepemimpinan transformasional

X2 = Budaya organisasi

e = Variabel di luar model

### Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji hipotesis perlu dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu agar penelitian tidak bias dan untuk menguji kesalahan model regresi yang digunakan dalam penelitian. Menurut Ghazali (2011) model regresi yang digunakan akan menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif (BLUE = Best Linier Unbiased Estimator) apabila memenuhi asumsi dasar klasik regresi, melalui uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

Uji normalitas adalah sebuah uji yang dilakukan dengan tujuan untuk menilai sebaran data pada sebuah kelompok data atau variabel, apakah sebaran data tersebut berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini, uji normalitas menggunakan grafik histogram, dan menunjukkan sebaran data normal.

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan ada atau tidaknya hubungan linier antara variabel – variabel bebas dalam model regresi. Berdasarkan hasil uji, variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki nilai pearson correlation 0,471 lebih kecil daripada 0,8. Dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah pada model regresi penyimpangan variabel bersifat konstan atau tidak. Dalam penelitian ini digunakan uji Glejser. Berdasarkan hasil regresi antara nilai absolut residual sebagai variabel dependen dengan variabel independen kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat diketahui keberadaan heteroskedastisitas yang dinilai dari nilai

Tabel 7. Hasil *output* analisis linear berganda

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. error			
(Constant)	-5,117	1,477		-3,464	0,001
Kepemimpinan transformasional	0,331	0,055	0,579	5,984	0,000
Budaya Organisasi	0,914	0,46	0,412	4,252	0,000

Sumber : Analisis data primer, 2018.

signifikansi variabel independen. Variabel independen kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki signifikansi 0,877 dan 0,502 lebih besar daripada 0,05. Dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami heteroskedastisitas.

Tabel 7. Hasil *output* analisis linear berganda

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. error			
(Constant)	-5,117	1,477		-3,464	0,001
Kepemimpinan transformasional	0,331	0,055	0,579	5,984	0,000
Budaya Organisasi	0,914	0,46	0,412	4,252	0,000

Sumber : Analisis data primer, 2018.

### Pengujian Model

Uji Koefisien Determinasi



Koefisien determinasi dapat menjadi ukuran seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 hingga 1. Semakin mendekati angka 1 maka semakin besar pula variabel independen dapat menerangkan variabel dependen. Koefisien determinasi dapat dilihat dari nilai R square. Berdasarkan uji koefisien determinasi, nilai R square adalah 0,730 yang berarti variabel dependen berupa kinerja karyawan dapat dijelaskan sebesar 73% oleh variabel independen kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Sisanya sebesar 27% dijelaskan oleh variabel lain di luar model seperti kondisi alam, motivasi, kepuasan kerja dan usia karyawan.

Uji F merupakan pengujian hubungan regresi secara simultan yang bertujuan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama – sama berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan afdeling.

Tabel 8. Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	129,627	2	64,813	50,045	0,000 <sup>a</sup>
Residual	46,919	37	1,295		
Total	177,546	39			

Sumber : Analisis data primer, 2018.

Berdasarkan analisis uji F dengan program SPSS dapat diketahui F hitung sebesar 50,045 > F tabel sebesar 3,25. F hitung lebih besar dari F tabel, maka H0 ditolak dan H1 diterima artinya semua variabel bebas yang digunakan sebagai penduga secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap variabel tak bebas.

Dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama – sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan afdeling PTPN IX. Hal ini sesuai dengan penelitian (Marnis, 2013), (Xenikou, 2006), dan (Biswas, 2009) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh pada kinerja karyawan. Hipotesis satu yang berbunyi “Variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan” dinyatakan diterima.

Berdasarkan hasil output analisis linear berganda dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dengan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki nilai *standardized coefficients* sebesar 0,579 lebih besar daripada budaya organisasi yaitu 0,412. Hal ini dikarenakan budaya organisasi lebih mempengaruhi organisasi secara kolektif dibanding pengaruh terhadap karyawan secara individu. Budaya organisasi diakui secara bersama – sama sehingga bagi karyawan yang tidak dapat beradaptasi dengan budaya organisasi tempat ia bekerja akan sulit untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Pernyataan ini didukung teori budaya organisasi oleh (Schein, 2004) yang menyatakan bahwa dalam memahami budaya organisasi, terdapat 3 tingkat. Tingkat yang paling dalam dan sulit diamati adalah tingkat asumsi dasar. Asumsi dasar (*basic underlying assumption*) terbentuk dari pola perilaku anggota organisasi yang terus dilakukan karena dianggap baik dan berdampak pada keberhasilan. Bahkan asumsi dasar yang dimiliki organisasi atau kelompok harus dipatuhi setiap anggota kelompok, walaupun anggota tersebut secara individu memiliki pola perilaku yang berbeda dengan asumsi dasar kelompoknya.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh lebih signifikan daripada budaya organisasi karena kepemimpinan transformasional memiliki atribut “pertimbangan individu”. Sesuai dengan pernyataan (Bass, 1985) bahwa atribut pertimbangan individu ini mendeskripsikan bagaimana pola komunikasi yang dibangun oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin transformasional akan memberikan perhatian secara individu kepada bawahannya, percaya bahwa bawahannya mampu untuk menyelesaikan pekerjaan, dan dapat bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi bawahannya.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1) Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama – sama berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. 2) Berdasarkan nilai standardized coefficient, pengaruh kepemimpinan transformasional lebih dominan dibandingkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PTPN IX Batujamus, maka berikut ini adalah saran yang dapat diberikan :

- 1) Untuk mendapatkan model yang lebih bagus, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh faktor-faktor lain sebagai variabel bebas yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena masih ada 27,6% pengaruh dari faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.
- 2) Untuk mendukung program transformasi bisnis PTPN IX, Manajer wilayah kerja kebun Batujamus dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Melalui pelatihan kepemimpinan, PTPN IX Batujamus dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan transformasional karyawan manajer sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- 3) Budaya organisasi PTPN IX Batujamus perlu dipertahankan. Hal ini dapat dilakukan dari segi partisipasi, sikap saling menghormati individu, perilaku terhadap resiko, orientasi hasil, kepercayaan satu sama lain, keterbukaan, dan kesenjangan wewenang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Avolio BJ, Bass, BM, Jung DI. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Biswas S. 2009. Organizational Culture & Transformational Leadership as Predictors of Employee Performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 44, no. 4, pp. 611-627.
- Downey W, David. 1999. *Manajemen Agribisnis*: Erlangga. Jakarta
- Ghozali. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Marnis. 2013. Increasing the employee performance through transformational leadership and organization culture at PTPN V Riau. *Journal of economics, bussiness and accountancy*, vol 16 no. 1.
- Munawaroh M, Awami SN. 2015 *Karakteristik Buruh Wanita Penyadap Karet Serta Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pendapatan Rumah Tangganya*. Semarang: Universitas Wahid Hasyim
- Nawawi. 2013. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: A Willey Imprint.
- Sinaga HG, Asmawi M, Madhakomala R, Suratman A. 2018. *Effect of Change in Management, Organizational Culture and Transformational Leadership on Employee Performance PT. AdhyaTirta Batam (PT. ATB)*. *International Review of Management and Marketing*, vol. 8, no. 6, pp. 15.

- Widhiarso W. 2010. Membuat Kategori Skor Hasil Pengukuran dari Skala. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada. <http://widhiarso.staff.ugm.ac.id>. Diakses 5 November 2019.
- Widyawatiningrum. 2015. Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap kinerja dengan kepuasan sebagai variabel intervening di PTPN X Jember. *Jurnal Teknologi Pertanian* Vol. 16 No. 2 [Agustus 2015] 127-136
- Wang G, Oh I-S, Courtright SH, Colbert AE. 2011. Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270 <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Xenikou A, Maria S. 2006. *Organizational culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance. Journal of Managerial Psychology*. Vol.21. No.6. 2006.
- Yasin, Mahmuddin. 2013. *Membangun Organisasi Berbudaya (studi BUMN)*. Jakarta Selatan:Expose