

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Taufan Pradana  
taufan.pradana10@yahoo.com  
Dra. Siti Rokhmi Fuadati, M.Si.  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA)  
Surabaya

### ABSTRACT

*This research studies about the influence of transactional leadership style and organization culture to the performance of the employees at the Technical Implementation Unit of East Java Provincial Revenue Office of East Surabaya. The sample collection technique has been done by using saturated sampling. The population is all employees who work at Technical Implementation Unit of East Java Provincial Revenue Office of East Surabaya and the samples are 48 respondents. The data analysis technique has been done by using multiple linear regressions which is meant to calculate the amount of coefficient regressions in order to describe the amount of regression coefficient in order to describe the great influence of transactional leadership style and organization culture to the performance of employees at Technical Implementation Unit of East Java Provincial Revenue Office of East Surabaya. The result of multiple linear regressions test shows that the independent variable of transactional leadership style and organization culture has positive sign which means that the independent variable which has been applied in this research has unidirectional correlation with its dependent variable. Meanwhile, the transactional leadership style is the variable which has dominant influence to the performance of the employees of the Technical Implementation Unit of East Java Provincial Revenue Office of East Surabaya.*

**Keywords:** *Transactional Leadership Style, Organization Culture, and Performance of Employees.*

### ABSTRAK

Penelitian ini membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dengan *sampling jenuh*. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur sebesar 48 responden. Jumlah sampel sebesar 48 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk menghitung besarnya koefisien regresi guna menunjukkan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur. Hasil pengujian regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel bebas gaya kepemimpinan transaksional dan budaya adalah bertanda positif, yang berarti variabel bebas yang digunakan dalam penelitian mempunyai hubungan yang searah dengan variabel terikatnya. Sementara gaya kepemimpinan transaksional adalah variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.

## PENDAHULUAN

Perkembangan zaman yang semakin pesat mengakibatkan perusahaan terus bertambah, sehingga persaingan antar perusahaan tidak dapat dihindari. Melihat iklim persaingan yang begitu ketat, menuntut perusahaan untuk terus membenahi diri melalui pengembangan mempengaruhi karyawan agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep yang telah ditentukan, diantaranya dengan memberikan pujian, memberikan penghargaan, memberikan motivasi, dan dengan memberikan tekanan terhadap karyawan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk sumber daya perusahaan dengan maksimal. Perusahaan dituntut untuk mampu menghadapi tantangan yang berasal dari luar maupun dari dalam perusahaan, sehingga perusahaan mampu menjaga kelangsungan hidupnya. Suatu organisasi atau perusahaan akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan.

Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan yang dipimpin. Pemimpin dapat mempengaruhi perilaku para bawahan melalui pendekatan dalam mengelola manusia. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menjadi motor penggerak perubahan organisasi dan pemimpin yang mampu menetapkan gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap karyawan. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat mendorong atau memotivasi bawahannya, menumbuhkan sikap positif bawahan pada pekerjaan dan organisasi, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dikembangkan oleh James MacFregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasi oleh Bernard Bass. Burn membedakan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Menurut Burns (Yukl, 2010:290) "Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi." Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional menurut Burn (Yukl, 2010:290) adalah "Kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka."

Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati.

Menurut Mangkunegara (2005:9), "Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan." Baik buruknya kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk cara pimpinan dalam memimpin karyawannya. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan. Menurut Yukl (2010:291) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung

jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri dan *self esteem* dari bawahan (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2006:213).

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam menyelesaikan tugasnya. Hasibuan (2002:94) menjelaskan kinerja karyawan adalah "Suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.", sedangkan Mangkunegara (2005:67), "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.", Sedangkan Menurut Rivai (2004:309) kinerja adalah "Perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan."

Berdasarkan beberapa definisi kinerja karyawan yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan selama periode waktu berdasarkan pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan perusahaan.

Rumusan Masalah dikemukakan sebagai berikut: (1) Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur?; (2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur?, sedangkan tujuan Penelitian dikemukakan sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur; (2) Untuk mengetahui pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur.

## TINJAUAN TEORETIS

### Definisi kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional menurut Metcalfe (2000) pemimpin transaksional harus memiliki informasi yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan bawahannya dan harus memberikan balikan yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya. Pada hubungan transaksional, pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berkinerja baik, serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk. Menurut Yukl (2010:306), indikator yang dimiliki oleh pemimpin transaksional, antara lain: (1) Imbalan kontingen (*Contingent reward*); (2) Manajemen dengan Pengecualian (*Management by exception*) terdiri dari: (a) manajemen aktif dengan pengecualian (*Active management by exception*) dan (b) manajemen pasif dengan pengecualian (*Passive management by exception*).

### Pengertian Budaya

Pengertian budaya adalah suatu nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru. Budaya organisasi merupakan penerapan nilai-nilai dalam suatu masyarakat yang terkait, bekerja dibawah naungan suatu organisasi Duncan (2004:108).

### **Pengertian Budaya Organisasi**

Pengertian budaya adalah suatu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru. Budaya organisasi merupakan penerapan nilai-nilai dalam suatu masyarakat yang terkait, bekerja dibawah naungan suatu organisasi Duncan (2004:108). Karakteristik budaya organisasi menurut Luthans (2006) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa terdapat enam unsur penting yang merefleksikan budaya organisasi. Keenam karakteristik tersebut antara lain: (1)Aturan perilaku yang diamati; (2) Norma; (3) Nilai dominan; (4) Filosofi/falsafah manajemen; (5) Aturan; (6) Iklim organisasi.

### **Pengertian Kinerja**

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja menurut standart atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Hasibuan (2002) terdapat enam macam unsur dalam penilaian sebuah kinerja seseorang, yaitu : (1) Prestasi; (2) Kedisiplinan; (3) Kreatifitas; (4) Kerjasama; (5) Kecakapan; (6) Tanggung Jawab

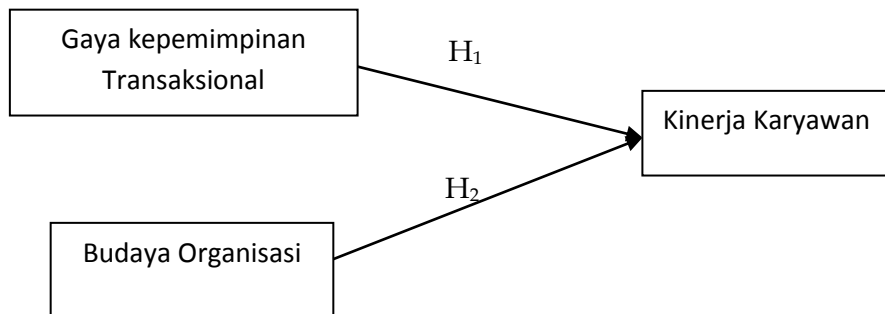
### **Penelitian Terdahulu**

Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas kerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Kediri (Sukardiyono, 2013) Hasil penelitian : Iklim organisasi, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun secara parsial. Dan variabel yang paling dominan mempengaruhi produktivitas karyawan adalah Kepemimpinan; Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan pada Como Shambala Estate At Begawan Giri Ubud Bali (I Made Hedy Wartana, 2011) Hasil Penelitian : terdapat tiga faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan diantaranya adalah Diklat ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ) dan Kepemimpinan ( $X_3$ ). Tiga faktor tersebut dapat mempengaruhi secara signifikan dan kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan dalam menentukan produktivitas kerja karyawan; Leadership style, organizational culture and performance : empirical evidence from UK companies (Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris, 2000) Hasil penelitian : Gaya kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung terhadap produktivitas kinerja karyawan melainkan budaya organisasi yang mempunyai hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa budaya organisasi yang memediasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang dibagi secara luas akan mempengaruhi kesuksesan kinerja karyawan pada sebuah organisasi maupun perusahaan yang mana akan berdampak pada kesuksesan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan; Culture and Leadership in Africa : a conceptual model and research agenda". John Kuada (Departement of Business Studies, Aalborg University, Aalborg, Denmark, 2010) Hasil penelitian : Budaya masyarakat Afrika yang digunakan sebagai informasi secara makro memiliki hubungan yang sangat kuat dalam hubungannya menentukan kebijakan atau keputusan mengenai alokasi sumber daya dari para pemimpin di Afrika. Ini berarti budaya organisasi yang pada akhirnya membentuk pola perilaku dan keputusan seorang pemimpin didalam organisasi yang mana akan memberikan kontribusi secara keseluruhan terhadap kinerja organisasi; Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Nurjanah, 2008) Hasil Penelitian : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari indikator variabel  $X_{22}$  (pekerjaan selesai tepat waktu) yang dominan diantara variabel gaya

kepemimpinan lainnya. Dimana hal tersebut bermakna bahwa gaya kepemimpinan yang mengarahkan untuk tepat dalam penyelesaian tugas merupakan bagian terbesar dalam menentukan kinerja karyawan, semakin tepat waktu tugas diselesaikan maka akan tercipta kinerja karyawan yang lebih tinggi.

### Model Penelitian

Untuk memudahkan penganalisaan pada penelitian ini, maka diperlukan model penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian serta tinjauan teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut: (1) H<sub>1</sub>: Apakah variabel gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur; (2) H<sub>2</sub>: Apakah variabel budaya berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur.

## METODA PENELITIAN

### Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

#### Jenis Penelitian

Data yang dianalisa dalam penelitian ini adalah data yang didapat melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang dianggap memenuhi syarat untuk dijadikan sampel dari populasi dalam penelitian. Dengan demikian jenis penelitian yang dilakukan adalah survey.

#### Populasi dan Sampel

Populasi adalah semua karyawan yang bekerja di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur, yaitu sebesar 48 karyawan.

Sampel menurut Sugiyono (2001:73) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dengan kata lain sampel merupakan bagian dari populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh*, dimana teknik penentuan sampel ini dilakukan bila semua anggota populasi digunakan karena jumlah populasi relative kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Berhasil atau tidaknya suatu penelitian salah satunya adalah pada teknik pengumpulan data. Pengumpulan data di gunakan dengan menggunakan metode-metode, agar data yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Kuesioner, teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

### **Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

#### **Variabel**

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini perlu diidentifikasi terlebih dahulu agar tidak terdapat perbedaan cara pandang terhadap variabel penelitian. Adapun variabel yang diidentifikasi sebagai berikut: (a) Variabel bebas, yaitu Gaya Kepemimpinan Transaksional (GKT), Budaya Organisasi (BO); Variabel terikat, yaitu Kinerja Karyawan (KK)

### **Definisi Operasional Variabel**

#### **Variabel Independent (Bebas)**

##### 1. Gaya kepemimpinan Transaksional (GKT)

Gaya kepemimpinan transaksional adalah kemampuan atau proses atau fungsi pada umumnya untuk mempengaruhi orang atau bawahan agar berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Adapun indikator dari gaya kepemimpinan transaksional sebagai berikut: (1) Imbalan kontijen (*Contingent reward*); (2) Manajemen dengan pengecualian (*Active management by exception*)

##### 2. Budaya Organisasi (BO)

Budaya organisasi adalah pembentukan perilaku agar karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaan. Adapun indikator dari budaya organisasi sebagai berikut: (1) Aturan perilaku yang diamati; (2) Norma; (3) Nilai-nilai yang dominan dalam kehidupan berorganisasi; (4) Filosofi atau falsafah manajemen; (5) Aturan; dan (6) Iklim organisasi.

#### **Variabel Dependen (terikat)**

##### Kinerja karyawan (KK)

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dari serangkaian kegiatan atau tata cara tertentu dengan menggunakan sumber daya-sumber daya yang ada pada perusahaan demi pencapaian tujuan yang ditetapkan perusahaan dalam periode waktu tertentu. Adapun indikator dari kinerja karyawan sebagai berikut: (1) Prestasi; (2) Kedisiplinan; (3) Kreatifitas; (4) Kerjasama; (5) Kecakapan; dan (6) Tanggung jawab.

### **Uji Instrumen**

#### **Uji Validitas**

Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan atau pernyataan pada kuisisioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan. Uji validitas sering digunakan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuisisioner, apakah item pada kuisisioner tersebut sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur (Ghozali, 2011:45). Dalam rangka mengetahui uji validitas, dapat digunakan koefisien korelasi yang nilai signifikannya lebih kecil dari 5% (*level of significance*) menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan tersebut sudah sah/valid sebagai pembentuk indikator.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen, dalam hal ini kuisioner, dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak boleh responden yang sama. Uji reliabilitas untuk alternatif jawaban lebih dari dua menggunakan uji *Cronbach's Alpha*, yang nilainya akan dibandingkan dengan nilai koefisien reliabilitas minimal yang dapat diterima. Jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6, maka instrumen penelitian reliabel. Jika nilai *Cronbach's Alpha* < 0.6, maka instrumen penelitian tidak reliabel (Ghozali, 2011:133).

### Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

#### Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mempermudah di dalam penelitian dan menjelaskan hubungan antara dua atau lebih variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (terikat), maka dibangun suatu persamaan regresi linier berganda, yaitu :  $KK = a + b_1GKT + b_2BO + e_i$

Dimana :

- a : Konstanta
- $b_1$  &  $b_2$  : Koefisien regresi GKT dan BO
- KK : Kinerja karyawan
- GKT : Gaya Kepemimpinan Transaksional
- BO : Budaya Organisasi
- $e_i$  : Error

#### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah parameter yang dihasilkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbiased Estimation*), artinya koefisien regresi pada persamaan tersebut tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang berarti.

#### Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Multikolinearitas adalah situasi adanya variabel-variabel bebas diantara satu sama lain. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Proteksinya dilakukan dengan menggunakan tolerance value dan VIF (variance inflation factor). Jika nilai-nilai tolerance value < 0,1 dan nilai VIF > 10, maka terjadi multikolonieritas.

#### Uji Normalitas

Asumsi normalitas digunakan untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak. Data yang baik adalah yang berdistribusi normal. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2006). Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji statistik Kolmogorov-Smirnov. Level of Significant yang digunakan adalah 0,05. Data berdistribusi normal jika nilai Asymp. Sig. (2-tailed) hasil perhitungan dalam komputer lebih dari 0,05.

#### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi

yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas dimana variance residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap. Ada beberapa cara untuk menguji heteroskedastisitas dalam *variance error terms* untuk model regresi. Dalam penelitian ini akan digunakan metode chart (*diagram scatterplot*) dengan dasar analisis yaitu: (a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas; (b) Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 dan pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### **Pengujian Hipotesis**

#### **Koefisien Determinasi dan Koefisien Korelasi**

Uji koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ), digunakan untuk mengukur tingkat korelasi atau pengaruh antara variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat melalui SPSS. Peneliti menggunakan alat SPSS. Dengan ketentuan : (a) Apabila hasil yang diperoleh  $R^2 = 1$  atau mendekati 1 atau lebih dari 1, maka semakin kuat pula kontribusi variabel bebas secara bersama-sama (simultan) variabel terikat, dengan kata lain bahwa model yang digunakan adalah mendekati kebenaran; (b) Bila  $R^2$  mendekati 0 (semakin kecil dari  $R^2$ ), maka semakin lemah pula kontribusi variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat, dengan kata lain model yang digunakan kurang tepat.

Analisis Koefisien Korelasi Berganda (R) Analisis koefisien korelasi berganda (R) adalah koefisien yang digunakan untuk mengetahui tingkat hubungan dari variabel bebas secara signifikan terhadap variabel terikat. Rentang nilai adalah 0 dan 1, dengan kriteria sebagai berikut: (1)  $R = 1$  atau mendekati 1, berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat kuat atau positif atau searah, (2)  $R = -1$  atau mendekati -1, berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat kuat namun arahnya negatif atau berbalik arah, (3)  $R = 0$  atau mendekati 0, berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat lemah atau bahkan tidak memiliki hubungan sama sekali.

#### **Uji Kelayakan Model (Uji F)**

Menurut Ghazali (2007:127) Uji ini dilakukan untuk melihat apakah model yang dianalisa memiliki tingkat kelayakan model yang tinggi yaitu variabel-variabel yang digunakan model mampu untuk menjelaskan fenomena yang dianalisis. Untuk menguji kelayakan model penelitian ini digunakan Uji Anova (Uji F) dan *Goodness of Fit* yang ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasinya. Kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut: (1) Jika tingkat signifikansi  $< 0,05$  maka hal ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini layak digunakan untuk analisis berikutnya; (2) Jika tingkat signifikansi  $> 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa model regresi tidak layak digunakan untuk analisis berikutnya.

#### **Uji Hipotesis (Uji t)**

Uji t atau uji parsial dilakukan untuk menentukan apakah variabel-variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Ghazali (2007:128). Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara parsial maka dapat dilihat dengan membandingkan tingkat signifikansi dengan probabilitas. Kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut: (1) Jika signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat; (2) Jika signifikansi  $> 0,05$ ,



maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Artinya variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat.

### **Analisis Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ )**

Langkah-langkah pengujiannya apabila  $r^2$  berada antara 0 dan 1 ( $0 \leq r^2 \leq 1$ ), berarti: (a) Pengaruh kuat apabila  $r^2 = 1$  atau mendekati 1 (semakin besar nilai  $r^2$ ), artinya bahwa pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah kuat dimana model pendekatan yang digunakan adalah tepat; (b) Pengaruh lemah apabila  $r^2$  mendekati 0 (semakin kecil nilai  $r^2$ ), artinya bahwa pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat hampir dikatakan tidak ada.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Sejarah Singkat SAMSAT Surabaya Timur**

Sejarah berdirinya SAMSAT diawali dengan adanya suatu gagasan yang disampaikan oleh Dinas Pendapatan Daerah Tingkat I se Indonesia yang diselenggarakan tanggal 9 sampai 17 april 1976 oleh Badan Pendidikan dan latihan Departemen dalam Negeri Berdasarkan surat keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 46 Tahun 1976 tanggal 24 maret 1976, yang mendasari usulan tersebut adalah pelaksanaan SAMSAT yang diuji cobakan di DKI Jakarta selama 4 tahun yaitu tahun 1972 sampai dengan 1976 menunjukkan keberhasilan dalam meningkatkan pendapatan daerah dan pelayanan kepada masyarakat, ternyata usulan tersebut mendapat dukungan dari peserta dan menghasilkan satu keputusan untuk melaksanakan SAMSAT di seluruh Indonesia. Sebagai realisasi keputusan yang disampaikan kepada pemerintah dalam hal ini Menteri Dalam Negeri, Menteri Keuangan dan Menteri Pertahanan dan Keamanan maka dikeluarkan persetujuan dari pemerintah secara terpadu dalam bentuk surat keputusan bersama (SKB) yang dikeluarkan oleh Menhakam, Menkeu dan Mendagri dengan keputusan No.pol.kep. 13/XII/1976:1693/MK/IV/12/1976 : 311 th 1976. pada tanggal 28 Desember 1976.

### **Gambaran Umum Subyek Penelitian**

#### **Identifikasi Responden Berkaitan dengan Jenis Kelamin**

Identifikasi responden karyawan di Unit Pelaksana Teknis di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur berkaitan dengan jenis kelamin dapat digambarkan sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Identifikasi Jenis Kelamin**

Jenis kelamin	Frekuensi	Persen
Laki-laki	28	55%
Wanita	20	45%
Total	48	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa jumlah responden yang bekerja di Unit Pelaksana Teknis di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur adalah berjenis

kelamin laki-laki berjumlah 28 orang dengan persentase 55%. Sedangkan responden berjenis kelamin wanita berjumlah 20 orang dengan persentase 45%. Hal ini mengidentifikasi bahwa karyawan di Unit Pelaksana Teknis di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur didominasi oleh karyawan berjenis kelamin Laki-laki.

### Identifikasi Responden Berkaitan dengan Usia

Identifikasi responden karyawan di Unit Pelaksana Teknis di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur berkaitan dengan usia dapat digambarkan sebagai berikut

**Tabel 2**  
**Identifikasi Usia**

Usia	Frekuensi	Persen
20-30 Tahun	9	0,18%
31-40 Tahun	15	0,32%
41-50 Tahun	21	0,44%
51-60 Tahun	3	0,07%
Total	48	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa jumlah responden yang bekerja di Unit Pelaksana Teknis di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur yang berusia 20-30 tahun dengan jumlah responden 9 orang dengan persentase 0,18%. Untuk responden usia 31-40 tahun dengan jumlah responden 15 orang dengan persentase 0,32%. Untuk responden usia 41-50 tahun dengan jumlah responden 21 orang dengan persentase 0,44%. Dan untuk responden usia 51-60 tahun dengan jumlah responden 3 orang dengan persentase 0,07%. Hal ini mengidentifikasi bahwa karyawan di Unit Pelaksana Teknis di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur rata-rata berusia 41-50 tahun.

### Identifikasi Responden Berkaitan dengan Pendidikan Terakhir

Identifikasi responden karyawan di Unit Pelaksana Teknis di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur berkaitan dengan pendidikan terakhir dapat digambarkan sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Identifikasi Pendidikan Terakhir**

Pendidikan terakhir	Frekuensi	Persen
SMA	13	0,28%
Diploma	8	0,17%
Sarjana S-1	25	0,53%
Pasca Sarjana	1	0,02%
Total	48	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa jumlah responden yang bekerja di Unit Pelaksana Teknis di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur yang pendidikan terakhir SMA dengan jumlah responden 13 orang dengan persentase 0,28%. Untuk responden pendidikan terakhir Diploma dengan jumlah responden 8 orang dengan persentase 0,17%. Untuk responden pendidikan terakhir Sarjana S-1 dengan jumlah responden 25 orang dengan persentase 0,53%. Untuk pendidikan terakhir Pasca Sarjana dengan jumlah responden 1 orang dengan persentase 0,02%. Hal ini mengidentifikasi bahwa karyawan di Unit Pelaksana Teknis di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur rata-rata pendidikan terakhirnya adalah Sarjana S-1.

### Identifikasi Responden Berkaitan dengan Masa Kerja

Identifikasi responden karyawan di Unit Pelaksana Teknis di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur berkaitan dengan Masa Kerja dapat digambarkan sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Identifikasi Masa Kerja**

Masa Kerja	Frekuensi	Persen
<5 tahun	5	0,10%
5-10 tahun	37	0,78%
10-15 tahun	4	0,08%
15-20 tahun	0	0,0%
>20 tahun	2	0,4%
Total	48	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa jumlah responden yang bekerja di Unit Pelaksana Teknis di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur yang masa kerja <5 tahun berjumlah 5 orang dengan persentase 0,10%. Sedangkan responden dengan masa kerja 5-10 tahun berjumlah 37 orang dengan persentase 0,78%. responden dengan masa kerja 10-15 tahun berjumlah 4 orang dengan persentase 0,8%. responden dengan masa kerja 15-20 tahun berjumlah 0 orang dengan persentase 0,0% responden dengan masa kerja >20 tahun berjumlah 2 orang dengan persentase 0,4%.. Hal ini mengidentifikasi bahwa karyawan di Unit Pelaksana Teknis di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur didominasi oleh karyawan dengan masa kerja 5-10 tahun.

### Identifikasi Responden Berkaitan dengan Status Perkawinan

Identifikasi responden karyawan di Unit Pelaksana Teknis di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur berkaitan dengan status perkawinan dapat digambarkan sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Identifikasi Status Perkawinan**

Status Perkawinan	Frekuensi	Persen
Menikah	41	0,85%
Belum Menikah	6	0,13%
Janda/Duda	1	0,2%
Total	48	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui bahwa jumlah responden yang bekerja di Unit Pelaksana Teknis di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur yang berstatus menikah berjumlah 41 orang dengan persentase 0,85%. Sedangkan responden dengan status perkawinan belum menikah berjumlah 6 orang dengan persentase 0,13%. responden dengan status perkawinan janda/duda berjumlah 1 orang dengan persentase 0,2%. Hal ini mengidentifikasi bahwa karyawan di Unit Pelaksana Teknis di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur didominasi oleh karyawan telah menikah.

### Uji Reliabilitas

Dari hasil uji reliabilitas nilai *cronbach alpha* dapat dilihat dibawah ini:

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Reliabilitas**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	25

Sumber: data diolah SPSS

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas di atas dapat diketahui bahwa variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,899. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data kuesioner yang peneliti gunakan dalam penelitian ini sudah sangat *representatif* dalam arti kata pengukuran datanya sudah dapat dipercaya (*reliabel*). Setelah dilakukan pengujian instrumen yang mana hasilnya menyatakan bahwa data penelitian adalah valid dan reliabel.

### Analisis Regresi

Hasil pengujian regresi linier Berganda melalui alat hitung program SPSS dapat dilihat pada tabel 7 berikut:

**Tabel 7**  
**Regresi Linier Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	5.674	3.213	
1 GKT	.072	.072	.651
BO	.104	.104	.301

a. Dependent Variable: KK

Sumber: data diolah SPSS

Berdasarkan pada Tabel 7, persamaan regresi yang di dapat adalah:

$$KK = 5.674 + 0,072GKT + 0,104BO$$

Dari fungsi regresi linier berganda dari variabel bebas gaya kepemimpinan transaksional dan budaya adalah bertanda positif, yang berarti variabel bebas yang digunakan dalam

penelitian mempunyai hubungan yang searah dengan variabel terikatnya. Jika nilai dari variabel bebas tersebut meningkat maka akan mendorong meningkatnya kinerja karyawan dan sebaliknya.

1. Koefisien regresi gaya kepemimpinan transaksional (GKT) sebesar 0,072, menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transaksional maka kinerja karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur semakin meningkat.
2. Koefisien regresi budaya organisasi (BO) sebesar 0,104, menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara budaya organisasi dengan meningkatnya kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi maka kinerja karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur semakin meningkat.

**Uji Asumsi Klasik**

**Uji Multikolinieritas**

Berdasarkan hasil Uji Multikolinieritas dengan alat bantu komputer yang menggunakan Program SPSS. Diperoleh hasil:

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

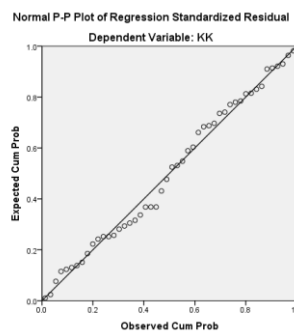
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	GayaKepemimpina n	.983	1.017
	BudayaOrganisasi	.983	1.017

Sumber: data diolah SPSS

Pada tabel 8, hasil uji multikolinieritas dapat diketahui bahwa nilai pada VIF pada semua variabel kurang dari nilai 10, sedangkan nilai *tolerance* dari masing-masing variabel berkisar mendekati 1 yang artinya nilai variabel-variabel tersebut tidak terdapat adanya gejala multikolinier.

**Uji Normalitas**

Berdasarkan hasil Uji Normalitas dengan alat bantu komputer yang menggunakan Program SPSS. Diperoleh hasil:



Sumber: data diolah SPSS

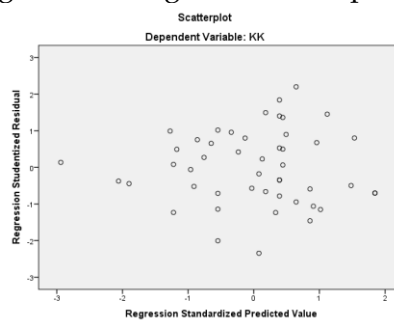
**Gambar 2**  
**Grafik Pengujian Uji Normalitas**

Menurut Ghozali (2011:214) jika penyebaran data (titik) di sekitar sumbu diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas. Dari grafik di atas dapat diketahui bahwa distribusi data mengikuti garis diagonal antara 0 (nol) dengan pertemuan sumbu Y (*Expected Cum. Prob.*) dengan sumbu X (*Observed Cum Prob.*) Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Dari hasil ke tiga asumsi klasik tersebut di atas yang telah dilakukan maka uji regresi linier dapat dilakukan dan memenuhi kelayakan untuk melanjutkan pada proses pengolahan data. Dalam pengolahan data digunakan program komputer statistika SPSS. hasil print out data selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

### Uji Heterokedatisitas

Berdasarkan hasil Uji Heterokedastisitas menggunakan metode grafik Scatterplot dengan alat bantu komputer yang menggunakan Program SPSS. Diperoleh hasil:



Sumber: data diolah SPSS

**Gambar 3**  
**Heteroskedaktisitas pada Regresi Linier Berganda**

Berdasarkan gambar 3, dapat diketahui bahwa sebaran titik-titik berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dan tidak membentuk pola yang jelas, maka dapat disimpulkan tidak ada gejala heteroskedastisitas.

### Pengujian Hipotesis

#### Pengujian Secara Simultan

##### 1. Koefisien Determinasi dan Koefisien Korelasi

###### a. Analisis koefisien determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi berganda atau R-square merupakan alat ukur untuk melihat besarnya pengaruh antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap perubahan variabel dependen yaitu kinerja karyawan secara serempak atau simultan (Ghozali, 2011:97).

Berdasarkan Tabel 5 diperoleh nilai *adjusted R*<sup>2</sup> sebesar 0,684. Hal ini menunjukkan bahwa hanya 68,4% variasi gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi sedangkan sisanya sebesar 31,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada variabel lain di luar variabel gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Analisis koefisien korelasi (R)

Koefisien korelasi (R) adalah koefisien yang digunakan untuk mengetahui tingkat hubungan dari variabel bebas yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap variabel terikat kinerja karyawan. Adapun Korelasi (R) rentang nilainya adalah 0 dan 1 (Sugiyono, 2012:242). Hasil uji koefisien korelasi dapat dilihat pada tabel 9 berikut:

**Tabel 9**  
**Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.827 <sup>a</sup>	.684	.670	2.04792

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi, GayaKepemimpinan

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Sumber: Hasil Output SPSS

Berdasarkan tabel 9, dapat diketahui keeratan hubungan antara variabel bebas Gaya kepemimpinan transaksional dan Budaya organisasi secara simultan terhadap variabel terikat Kinerja karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur. Dari nilai koefisien korelasi (R) yaitu sebesar 0,827, ini menunjukkan hubungan atau keeratan antara variabel bebas dalam hal ini (Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi) terhadap variabel terikat di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur. adalah sangat kuat, karena nilai koefisien korelasi (R) adalah 0,827.

**Uji Kelayakan Model (Uji f)**

Uji ini dilakukan untuk melihat apakah model yang dianalisa memiliki tingkat kelayakan model yang tinggi yaitu variabel-variabel yang digunakan model mampu untuk menjelaskan fenomena yang dianalisis. Untuk menguji kelayakan model penelitian ini digunakan Uji Anova (Uji F) dan *Goodness of Fit* yang ditunjukkan oleh nilai koefesien determinasinya. Hasil pengujian yang telah dilakukan dapat dilihat pada Tabel 10 di bawah ini.

**Tabel 10**  
**Hasil Perhitungan Uji F**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	407.938	2	203.969	48.634	.000 <sup>b</sup>
	Residual	188.729	45	4.194		
	Total	595.567	47			

a. Dependent Variable: KK

b. Predictors: (Constant), BO, GKT

Sumber: Data diolah SPSS

Dari tabel 10 diatas didapat tingkat signifikansi =  $0.000 < 0,050$  (*level of significance*), Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini layak dan dapat dipergunakan untuk analisis berikutnya.

### Uji Parsial (Uji t)

Uji t dalam penelitian ini digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap variabel dependen.

Adapun kriteria pengujian yang digunakan, sebagai berikut :

- Jika nilai signifikan  $> 0,05$ , menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di unit pelaksana teknis dinas pendapatan provinsi jawa timur surabaya timur.
- Jika nilai signifikan  $< 0,05$ , menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di unit pelaksana teknis dinas pendapatan provinsi jawa timur surabaya timur.

**Tabel 11**  
**Hasil Perolehan Uji t dan Tingkat Signifikan**

Model	Unstandardized		Standardized	T	Sig.	Correlations
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	3.163	3.213		.984	.330	
1 GayaKepemimpinan	.506	.072	.651	7.008	.000	.781
BudayaOrganisasi	.335	.104	.301	3.237	.002	.582

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Sumber: data diolah SPSS

- Uji Parsial Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (GKT) Terhadap Kinerja Karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur. Dari tabel 11 diatas diperoleh tingkat signifikan variabel gaya kepemimpinan transaksional =  $0,000 < 0,05$  (*level of significance*), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian Gaya Kepemimpinan Transaksional mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan di di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur.
- Uji Parsial Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (BO) Terhadap Kinerja Karyawan di di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur. Dari tabel 11 diatas diperoleh tingkat signifikan variabel Budaya Organisasi =  $0,002 < 0,05$  (*level of signifikan*), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur.

### Analisa Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ )

Analisa koefisien determinasi parsial ini digunakan untuk mengetahui variabel manakah dari gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur.



**Tabel 12**  
**Analisa Koefisien Determinasi Parsial**

Variabel	$r^2$
GKT	0,722
BO	0,435

Sumber: data diolah SPSS

Dari korelasi parsial diatas maka dapat diperoleh koefisien determinasi parsial dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Koefisien determinasi parsial variabel gaya kepemimpinan transaksional sebesar 0,722, hal ini berarti 72,2% yang menunjukkan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur.
- b. Koefisien determinasi parsial variabel budaya organisasi sebesar 0,435, hal ini berarti 43,5% yang menunjukkan besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur.

### Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur. Berdasarkan pada hasil pembahasan, maka bisa dijelaskan simpulan dalam penelitian ini, sebagai berikut: (1) Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur; (2) Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur.

Hasil perhitungan koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) menunjukkan bahwa variabel yang mempunyai pengaruh dominan adalah variabel gaya kepemimpinan transaksional dibandingkan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional merupakan penentu utama dari kinerja karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur

### Saran

Berdasarkan hasil simpulan yang diperoleh dari analisis dan pembahasan di atas maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut: (1) Karena dari hasil perhitungan koefisien regresi menunjukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur, hendaknya mempertahankan gaya kepemimpinan transaksional di Unit

Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya; (2) Pemimpin di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya seharusnya lebih meningkatkan budaya organisasi, karena menurut karyawan budaya organisasi yang diterapkan saat ini kurang memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan di Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya .

Bagi penulis selanjutnya diharapkan untuk menambah variabel lain yang dimungkinkan mempunyai pengaruh kinerja karyawan, seperti *gaya kepemimpinan transformasional*, K3 (*kesehatan, keselamatan dan kesejahteraan*), *tata ruang kantor*, *motivasi* dan faktor-faktor lainnya sehingga penelitian tentang kinerja karyawan mencapai kesempurnaan.

#### DAFTAR PUSTAKA.

- Duncan, Tom. 2004. *IMC Using Advertaising & Promotion To Build Brand*. Cetakan Pertama. MC. Grow Hill.Inc.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. BPFE UNDIP. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. BP-Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi 5. BPFE UNDIP. Semarang.
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. PT. Erlangga. Jakarta.
- Kuada. J. 2010. Culture and leadership in Africa: a conceptual model and research agenda. *Jurnal African of Economic and Management Studies* 1(1): 9-24.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk). Edisi Bahasa Indonesia, ANDI. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetaka Ketiga. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Metcalf. 2000. Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional. *Innurma.blogspot.co.id*. 29 september 2015.
- Nurjanah, 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Skripsi*. Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C. 2000. Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empericial Evidence From UK ompanies, *International Jurnal of Human Resource Management* 11(4): 66-788.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sugiyono. 2001. *Metodologi Penelitian Administratif*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta. Bandung.
- Wartana, I Made Hedy. 2011. Faktor - faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan pada Como Shambala Estate At Bengawan Giri Ubud Bali. *Jurnal Perhotelan dan Pariwisata*, 1(1): 14-19.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations, 7<sup>th</sup> edition*. Prentice Hall.