

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PONDOK
PESANTREN “X” PEKANBARU**

“SKRIPSI”



Disusun Oleh :

Abdullah Nur Wakhid

1216.21.2690

**INSTITUT AGAMA ISLAM DINIYAH
FAKULTAS DAKWAH
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI ISLAM PEKANBARU
2025**

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada Yang Terhormat, Dekan Fakultas Dakwah
Institut Agama Islam Diniyyah Pekanbaru
Di- Pekanbaru
Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, meneliti dan memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Abdullah Nur Wakhid
NIRM : 1216.21.2690
Judul skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pondok Pesantren "X" Pekanbaru

Sudah dapat diajukan kepada Program Studi Psikologi Islam Fakultas Dakwah Institut Agama Islam Diniyyah Pekanbaru sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang sosial.

Dengan ini kami berharap agar skripsi saudara tersebut diatas dapat segera dimunaqasyakan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum, Wr, Wb.

Mengetahui,

Pembimbing I



Eva Yuliza, M.Psi., Psikolog.
NIDN : 2130048402

Pembimbing II



Willytiyo Kurniawan, M.Psi.
NIDN : 2102069204

Ketua Prodi Psikologi Islam



Willytiyo Kurniawan, M.Psi
NIDN : 2102069204



INSTITUT AGAMA ISLAM DINIYAH PEKANBARU
FAKULTAS DAKWAH
كلية الدعوة
FACULTY OF DAKWAH

Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 100 / Jl. Kuau No. 1 HP. 0811-7069-222 | Website : www.diniyyah.ac.id | email : admin@diniyyah.ac.id

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor: 063/B-01/PTA/FD-IAIDP/9/2025

Tugas Akhir dengan judul : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PONDOK PESANTREN " X" PEKANBARU

Yang dipersiapkan dan disusun oleh;

Nama : ABDULLAH NUR WAKHID
Nomor Induk Registrasi Mahasiswa : 1216.21.2690
Telah diujikan pada : Jum'at, 19 September 2025
Nilai ujian Tugas Akhir : A

Dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah Institut Agama Islam Diniyyah Pekanbaru

TIM UJIAN TUGAS AKHIR

Ketua Sidang

Dr. Mukhyar, MA
NIDN. 2110117002

Penguji I

Willytiyo Kurniawan, M.Psi
NIDN. 2102069204

Sekretaris Sidang

Eva Yuliza, M.Psi., Psikolog
NIDN. 2130048402

Penguji II

Renny Rahmalia, M.Psi., Psikolog
NIDN. 2101038403



Pekanbaru, 19 September 2025
Institut Agama Islam Diniyyah Pekanbaru
Dekan Fakultas Dakwah

Dr. Hervrizal, MA
NIDN. 2117067502

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Abdullah Nur Wakhid

NIRM : 1216.21.2690

Program Studi : Psikologi Islam

Fakultas : Dakwah

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pondok Pesantren "X" Pekanbaru** adalah hasil karya pribadi dan tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan dan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila pernyataan ini tidak benar, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab penyusun.

Pekanbaru, 28 Agustus 2025

Yang menyatakan



Abdullah Nur Wakhid
NIRM. 1216.21.2690

PERSEMBAHAN



Karya skripsi ini kupersembahkan dengan penuh rasa cinta dan hormat kepada kedua orang tuaku tercinta, yang selalu menjadi sumber kekuatan, doa, dan semangat dalam setiap langkah hidupku. Tanpa kasih sayang, pengorbanan, dan dukungan tak terhingga dari Ayah dan Ibu, aku tidak akan mampu menyelesaikan perjalanan ini.

Terima kasih atas segala pengorbanan dan bimbingan yang selalu diberikan dengan tulus. Semoga karya kecil ini menjadi kebanggaan dan amal baik yang membawa keberkahan bagi kita semua.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT, Rabb semesta alam. Tiada pujian melainkan hanya kepada-Nya. Dialah Allah yang menunjukkan bahwa keberhasilan tidak dapat diraih tanpa adanya kerja keras dan kegigihan. Berkat limpahan karunia-Nya pula peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.

Shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW. Yang membawa pelajaran juga pengajaran bagi seluruh manusia di dunia. Beliau adalah simbol kesempurnaan akidah dan akhlak dari seorang hamba Allah, sehingga beliau dijadikan suri tauladan dalam berfikir, bersikap dan bertindak bagi kita semua.

Peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan kebaikan dan kemurahan hati orang-orang yang membantu peneliti mempermudah proses penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor Institut Agama Islam (IAI) Diniyyah Pekanbaru, Ibu Dr. Novi Yanti, MM. Wakil Rektor I Bapak Dr. Mursal, M.Pd.I. Wakil Rektor II Ibu Dr. Refika M.Pd.I. Wakil Rektor III Bapak Irwan Tutrisno M.E.
2. Dr. Hervrizal, MA ., Selaku Dekan Fakultas Dakwah Institut Agama Islam Diniyyah Pekanbaru.
3. Bapak Willytiyo Kurniawan, M. Psi, Ketua Program Studi Jurusan Psikologi Islam
4. Ibu Eva Yuliza, M. Psi., Psikolog selaku Dosen Pembimbing I yang selalu meluangkan waktu, pikiran, tenaga dan motivasi dalam memberikan bimbingan sehingga peneliti bersemangat dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak Willytiyo Kurniawan, M. Psi selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan waktu, ilmu, bimbingan dan masukan dalam pembuatan skripsi ini untuk menjad lebih baik.
6. Seluruh Dosen Program Studi Psikologi yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Terima Kasih atas ilmu yang telah diberikan selama ini, semoga menjadi bekal dan berkah yang baik bagi kita semua dalam menjalani kehidupan.
7. Seluruh staff dan pegawai yang telah membantu peneliti dalam mengurus segala administrasi yang diperlukan selama perkuliahan.
8. Orang Tua Peneliti, Mamak Marmi dan (Alm) Bapak Supriyanto yang peneliti sayangi.
9. Teman seperjuangan mahasiswa Psikologi Angkatan 2021 dalam mengerjakan skripsi.
10. Teman-teman seperjuangan Prodi psikologi. Terima kasih atas kebersamaan dan prestasi yang telat kita ukir, semoga silaturahmi kita tetap berlanjut.
11. Terimakasih untuk semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-persatu yang telah menjadi bagian dari setiap perjalanan dan perjuangan peneliti dalam menyelesaikan studi dan skripsi. *Jazakumullah Khairan Katsiran.*

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih membutuhkan kritik dan saran dari berbagai pihak agar penulis dapat memperbaiki hal-hal yang perlu

diperbaiki. Penulis juga berharap skripsi ini bermanfaat bagi diri penulis maupun bagi pembaca.

Pekanbaru, 28 Agustus 2025

Peneliti

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KARYAWAN

Oleh :

Abdullah Nur Wakhid
Fakultas Dakwah Program Studi Psikologi Islam
Institut Agama Islam Diniyyah Pekanbaru

Email : abdulwakhid957@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Pondok Pesantren "X" Pekanbaru. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan total sampel 30 karyawan. Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitas. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki 19 item valid dengan nilai r hitung berkisar antara 0,410 hingga 0,862, variabel budaya organisasi memiliki 21 item valid dengan r hitung antara 0,490 hingga 0,857, dan variabel kinerja karyawan memiliki 13 item valid dengan r hitung antara 0,414 hingga 0,777. Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung sebesar 4,512 dan nilai signifikansi 0,020 ($p < 0,05$). Sedangkan budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan. Kedua variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar Pondok Pesantren "X" Pekanbaru meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

Kata Kunci : Pemimpin Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Karyawan, Pondok Pesantren

**"THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE
AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE."**

By:

Abdullah Nur Wakhid

*Faculty of Dakwah Islamic Pyscology Study Program
Diniyyah Pekanbaru Islamic Institue*

Email : abdulwakhid957@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of transformational leadership style and organizational culture on employee performance at Pondok Pesantren "X" Pekanbaru. The research employs a quantitative approach with a total sample of 30 employees. The data collection instruments consist of validated and reliable questionnaires. Validity tests revealed that the transformational leadership variable included 19 valid items with item validity (rhitung) values ranging from 0.410 to 0.862, the organizational culture variable included 21 valid items with rhitung values ranging from 0.490 to 0.857, and the employee performance variable had 13 valid items with rhitung values ranging from 0.414 to 0.777. The multiple linear regression analysis showed that transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance with an F-value (Fhitung) of 4.512 and a significance level of 0.020 ($p < 0.05$). Meanwhile, organizational culture showed a positive but not significant effect. Both variables together have a significant influence on employee performance. These findings suggest that improving transformational leadership quality could enhance employee performance optimally at Pondok Pesantren "X" Pekanbaru.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Performance, Employees, Islamic Boarding School (Pondok Pesantren)

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Batasan Masalah.....	11
C. Rumusan Masalah	11
D. Tujuan Penelitian	12
E. Manfaat Penelitian	12
F. Tinjauan Penelitian Terdahulu	13
BAB II LANDASAN TEORI	21
A. Kinerja Karyawan	21
1. Definisi Kinerja Karyawan.....	21
2. Dimensi-Dimensi Kinerja Karyawan	23
3. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan	26
4. Pentingnya Kinerja Karyawan Bagi Organisasi	30
B. Gaya Kepemimpinan.....	31
1. Definisi Gaya Kepemimpinan	31
2. Dimensi-Dimensi Gaya Kepemimpinan.....	34
3. Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan.....	36
4. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan.....	38
C. Budaya Organisasi	39
1. Definisi Budaya Organisasi	39
2. Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi	41
3. Faktor-Faktor Budaya Organisasi.....	43
4. Model-Model Budaya Organisasi.....	45
D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	46
E. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	48

F. Kerangka Berpikir.....	51
G. Hipotesis.....	55
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	56
A. Desain Penelitian.....	56
B. Identifikasi Variabel.....	56
1. Variabel Terikat atau <i>dependent variabel (Y)</i>	57
2. Variabel Bebas atau <i>independent variabel (X)</i>	57
C. Definisi Operasional.....	58
1. Kinerja Karyawan.....	58
2. Gaya Kepemimpinan	58
3. Budaya Organisasi.....	59
D. Populasi dan Sampel	59
1. Populasi	59
2. Sampel	60
E. Metode Pengumpulan Data	60
F. Teknik Pengumpulan Data.....	61
G. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	64
1. Uji Coba Tryout.....	64
2. Uji Validitas.....	64
3. Uji Reliabilitas	68
H. Analisis Data	69
1. Uji Normalitas	70
2. Uji Linearitas	70
3. Uji Multikolinieritas	71
4. Uji Heteroskedastisitas	72
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	73
A. Persiapan Penelitian	73
1. Proses Perizinan.....	73
2. Gambaran Lokasi.....	73
3. Waktu Penelitian	73
B. Hasil Tryout	74

1. Blueprint Penelitian	74
C. Hasil Penelitian	77
1. Data Deskriptif Penelitian	77
2. Uji Asumsi	82
3. Analisis Regresi Linear Berganda	86
4. Uji Hipotesis	88
5. Pembahasan	89
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	93
A. Kesimpulan	93
B. Implikasi Penelitian	94
1. Implikasi Teoritis	94
2. Implikasi Praktis	94
C. Saran	95
1. Bagi Lembaga	95
2. Bagi Peneliti Selanjutnya	96
DAFTAR PUSTAKA	97
LAMPIRAN	v

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Pedoman Skoring Jawaban Kuisisioner.....	61
Tabel 3. 2 Blueprint tryout Kinerja Karyawan.....	61
Tabel 3. 3 Blueprint tryout Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	62
Tabel 3. 4 Blueprint tryout Budaya Organisasi.....	63
Tabel 3. 5 Blueprint Skala Kinerja Karyawan (Valid dan Gugur).....	65
Tabel 3. 6 Bueprint Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional (Valid dan Gugur)	66
Tabel 3. 7 Blueprint Skala Budaya Organisasi (Valid dan Gugur)	67
Tabel 3. 8 Hasil Uji Reliabilitas	68
Tabel 4. 1 Blueprint Skala Kinerja Karyawan (Penelitian).....	74
Tabel 4. 2 Blueprint Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional (Penelitian) .	75
Tabel 4. 3 Blueprint Skala Budaya Organisasi (Penelitian).....	76
Tabel 4. 4 Hasil Perbandingan Mean Empirik dan Mean Hipotetik	78
Tabel 4. 5 Norma Kategorisasi.....	79
Tabel 4. 6 Distribusi frekuensi Gaya Kepemimpinan Transformasional Berdasarkan Data Empirik	79
Tabel 4. 7 Distribusi frekuensi Gaya Kepemimpinan Transformasional Berdasarkan Data Hipotetik	80
Tabel 4. 8 Distribusi frekuensi Budaya Organisasi Berdasarkan Data Empirik ...	81
Tabel 4. 9 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi Berdasarkan Data Hipotetik	81
Tabel 4. 10 Distribusi frekuensi Kinerja Karyawan berdasarkan Data Empirik...	82
Tabel 4. 11 Distribusi frekuensi Kinerja Karyawan Berdasarkan Data Hipotetik..	82
Tabel 4. 12 Hasil Uji Normalitas	83
Tabel 4. 13 Hasil Uji Linearitas	84
Tabel 4. 14 Hasil Uji Multikolinearitas.....	85
Tabel 4. 15 Hasil Uji Heteroskedastisitas	86
Tabel 4. 16 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	87
Tabel 4. 17 Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap Kinerja Karyawan	88
Tabel 4. 18 Nilai sumbangan Variabel bebas terhadap Variabel tergantung	89

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pondok Pesantren “X” Pekanbaru merupakan salah satu lembaga pendidikan yang memiliki peran penting dalam pembentukan karakter dan pengetahuan santri. Pondok Pesantren ”X” Pekanbaru merupakan salah satu cabang dari jaringan Pondok Pesantren Khairul Ummah yang berpusat di Desa Batu Gajah, Kecamatan Pasir Peny, Kabupaten Indragiri Hulu, Riau. “Pondok Pesantren Khairul Ummah berdiri di bawah Yayasan Islam Indragiri Hulu dan dipimpin oleh KH. Munashir Jufri. Perkembangan pondok pesantren ini terus meningkat seiring dengan tingginya minat masyarakat terhadap pendidikan agama yang terintegrasi dengan pendidikan umum” (Syafitri, 2022).

Pondok Pesantren “X” Pekanbaru didirikan sebagai respons atas kebutuhan masyarakat akan lembaga pendidikan Islam yang mampu membentuk karakter generasi muda yang berakhlak mulia dan berilmu pengetahuan luas, khususnya di wilayah Pekanbaru dan sekitarnya., “Ponpes ini dinaungi oleh Yayasan Islam Indragiri (YASIIN) dan didirikan sejak tanggal 17 Juli 1995. Pondok Pesantren ini memiliki luas 10.000 m² dan di atasnya berdiri bangunan seperti Masjid, Kantor Madrasah, Rumah Guru, Asrama Santri dan fasilitas lainnya” (Syafitri, 2022).

Program pendidikan di pesantren ini mengadopsi kurikulum dari Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan, serta dilengkapi dengan program unggulan seperti tahfidz Al-Qur’an, Qira’atul Kutub, dan pembelajaran

bahasa Arab dan Inggris. Syafitri menyebutkan, “Pada masa kepemimpinan KH. Muhammad Mursyid, pondok pesantren menambah program kegiatan pondok dengan beberapa pembelajaran seperti Qira’atul Kutub, tahfidz Al-Qur’an, dan bahasa. Sebelumnya di masa KH. Munashir Jufri telah didirikan tempat Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA) untuk anak-anak belajar tahsin Al-Qur’an” (Syafitri, 2022).

Selain itu, penerapan teknologi informasi juga menjadi salah satu inovasi di pesantren ini. (Syafitri,2022) dijelaskan, “Implementasi sistem berbasis cloud ini memberikan solusi modern yang efisien dan hemat biaya bagi Pondok Pesantren “X” dalam pengelolaan data akademik dan administrasi. Penerapan sistem akademik dan administrasi berbasis cloud computing memberikan banyak manfaat, terutama dalam hal pengelolaan data akademik yang lebih efisien dan terstruktur” (Syafitri ,2022). Dengan berdirinya Pondok Pesantren “X” Pekanbaru, diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam mencetak generasi muslim yang berilmu, berakhlak, dan siap menghadapi tantangan zaman, serta memperkuat peran pesantren sebagai pusat pendidikan dan pembinaan umat di Provinsi Riau.

Untuk mewujudkan kontribusi dalam membentuk generasi Muslim yang berilmu, berakhlak mulia, serta siap menghadapi tantangan zaman, sekaligus mencapai tujuan dan visi-misi lembaga pendidikan, peran karyawan sebagai individu sangatlah krusial. Terutama bagi staf pengajar dan divisi lainnya dalam lembaga tersebut. Karyawan yang mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, merancang program pembelajaran yang relevan, serta memberikan kontribusi

nyata dalam mencapai kinerja optimal dengan mengikuti prosedur operasional standar (SOP), merupakan faktor utama yang memengaruhi keberhasilan lembaga dalam mewujudkan visi dan misinya, pada lembaga pendidikan, kualitas kinerja staf pengajar dan pegawai administrasi sangat menentukan kualitas pembelajaran dan layanan pendidikan yang diberikan. Peningkatan kinerja karyawan secara langsung akan mempercepat pencapaian visi lembaga, karena karyawan merupakan pelaku utama dalam menjalankan berbagai program serta operasional lembaga yang efektif dan efisien. Dengan demikian, fokus pada peningkatan kinerja karyawan melalui pendidikan, pelatihan, penguatan disiplin, dan motivasi menjadi strategi utama dalam keberhasilan lembaga pendidikan.

Uraian diatas memberi makna bahwa kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan lembaga (Syahadi, 2018). Berdasarkan pengamatan peneliti tentang fenomena kinerja pada lingkungan pondok pesantren “X” Pekanbaru ditemukan bahwa, hasil pekerjaan terkadang tidak sesuai dengan standar operasional yang ditetapkan dan kadang terjadi kesalahan dalam melakukan tugas, target output berupa penyelesaian materi pembelajaran serta target belajar siswa tidak sesuai dengan yang telah ditargetkan dan seringkali terjadi keterlambatan dalam menyelesaikan tugas administratif, absensi, dan sering melewati deadline atau ketetapan waktu yang sudah ditetapkan. Untuk mendukung hasil pengamatan, peneliti melakukan wawancara dengan individu yang berperan sebagai Supervisor Karyawan pada lembaga tersebut.

Wawancara yang penulis lakukan dengan narasumber yang berperan sebagai supervisor karyawan "NN" pada hari Senin tanggal 24 Maret 2025, terkait Kinerja Karyawan yang ada pada pondok pesantren "X", menurutnya sebagai supervisor karyawan, seringkali dia menghadapi karyawan dalam hal ini staff pengajar, membuat administrasi pengajaran yang tidak sesuai dengan standar operasional yang sudah ditetapkan, seperti tidak membuat perangkat ajar sesuai, dan banyak ditemukan karyawan baik staff ataupun senior staff yang terlambat masuk kerja serta mengisi absensi kehadiran, dan kadang juga mereka pulang sebelum waktunya tanpa izin.

Fenomena kinerja pada uraian diatas menunjukkan terjadinya kesenjangan antara kenyataan yang terjadi dan harapan yang diinginkan oleh lembaga, untuk menggambarkan harapan yang diinginkan oleh lembaga, pada penelitian ini peneliti menggunakan teori kinerja karyawan berdasarkan Robbins & Judge (2018), Kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator utama sebagai berikut, 1.Kuantitas Kerja, 2.Kualitas Hasil Kerja, 3. Ketepatan Waktu, dan 4. Efektivitas, dan 5.Kemandirian, dari kelima aspek/indikator yang dikemukakan oleh Robbins & Judge ditemukan beberapa permasalahan pada kenyataan yang terjadi di pondok pesantren "X" yaitu, output yang dihasilkan dari staff pengajar terkadang tidak sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan, sering terjadi keterlambatan dalam pengumpulan perangkat ajar, dan perangkat yang dibuat seringkali tidak memenuhi standar perangkat ajar, dan sering terjadi keterlambatan dalam pengisian absensi kehadiran, dan terkadang ditemukan karyawan yang pulang sebelum waktunya tanpa izin yang jelas.

Untuk mencari aspek yang mempengaruhi perilaku kinerja karyawan diatas peneliti menemukan dalam penelitian sebelumnya oleh Jalil (2019) bahwa salah satu aspek yang yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Untuk menemukan ada atau tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, peneliti melakukan observasi dan pengamatan pada aspek yang diduga berpengaruh pada kinerja karyawan tersebut. Fenomena yang peneliti temukan tentang gaya kepemimpinan yang ada pada pondok pesantren “X” Pekanbaru adalah, seringkali pemimpin hanya turun tangan atau mengintervensi ketika terjadi kesalahan atau penyimpangan standar, sehingga terkesan tidak proaktif dalam memimpin, dan terkadang pemimpin menghindari untuk mengambil keputusan dan mengabaikan tanggung jawabnya pada karyawan serta memberikan arahan yang kurang jelas terhadap bawahannya. Untuk mendukung hasil pengamatan yang peneliti lakukan , peneliti melakukan wawancara terhadap individu yang berperan sebagai karyawan pada lembaga tersebut.

Peneliti melakukan wawancara dengan narasumber “F” pada hari senin 14 Juli 2025 tentang bagaimana gaya kepemimpinan atasan pada lembaga tersebut, menurutnya : sebagai bawahan yang punya pimpinan, pimpinan kami terkadang hanya turun tangan saat masalah besar sudah terjadi jika belum sampai pada tahap adanya masalah besar, kami seringkali dibiarkan bekerja sendiri dan tanpa arahan yang jelas, terkadang hal itu membuat kami sebagai karyawan bingung dan ragu harus berbuat apa, lalu seringkali tidak ada dukungan terhadap individu dan

motivasi yang diberikan, komunikasi minim dan sering mengambil keputusan tanpa adanya pemberitahuan kepada karyawan atau bawahan.

Hasil pengamatan dan observasi tentang gaya kepemimpinan pada uraian diatas menunjukkan terjadinya kesenjangan antara kenyataan yang terjadi dan harapan yang diinginkan oleh individu yang berperan sebagai karyawan lembaga, untuk menggambarkan harapan yang diinginkan oleh karyawan, pada penelitian ini peneliti menggunakan teori gaya kepemimpinan transformasional Bass (1985). Menurut Bass pemimpin yang ideal terdiri dari “4I”, 1.*Idealized influence* (Pengaruh Ideal) : Pemimpin menjadi panutan yang dihormati dan dipercaya oleh pengikutnya dengan menunjukkan perilaku etis dan moral serta mempertimbangkan kebutuhan pengikutnya diatas kepentingan pribadi, 2.*Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasi) : Pemimpin memberikan visi yang jelas dan memotivasi pengikut dengan harapan yang menantang serta membangkitkan semangat dan optimisme, 3.*Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual) : Pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir kreatif, inovatif, dan mencari solusi baru dalam menghadapi masalah, 4.*Individual consideration* (Pertimbangan Individual) : Pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan pengembangan dan masalah pribadi pengikut secara individual.

Uraian gaya kepemimpinan transformasional diatas menunjukkan adanya kesenjangan yang terjadi dengan kenyataan yang terjadi di lembaga tersebut yaitu, atasan tidak berperan aktif dalam memberi arahan dan dukungan kepada tim serta individu, tidak adanya bimbingan dan motivasi dari atasan terhadap bawahan, seringkali atasan membuat keputusan yang tiba-tiba tanpa pertimbangan

bawah sebagai individu yang berperan sebagai bawahannya atau pelaksana perintah. Perilaku gaya kepemimpinan diatas diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga menghambat lembaga dalam mencapai tujuan.

Penelitian Jalil (2019) juga menunjukkan selain gaya kepemimpinan, aspek lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah budaya organisasi itu sendiri, untuk mencari tau bagaimana budaya organisasi pada lembaga tersebut peneliti melakukan pengamatan yang peneliti lakukan pada lokasi penelitian tersebut yang menunjukkan budaya organisasi pada pondok pesantren “X” sebagai berikut, lembaga terlalu adaptif dalam perkembangan yang terjadi, dan menyerap setiap kebijakan terbaru tanpa penyesuaian mendalam, lembaga cenderung hanya fokus pada proses individu tanpa mempertimbangan hasil yang sudah dicapai sebagai karyawan, kurang memperhatikan hasil detail dari pekerjaan karyawannya, dan lingkungan yang terlalu agresif, terjadinya perselisihan antar karyawan yang berkompetisi dengan cara yang tidak sehat.

Wawancara dengan narasumber “NN” Pada hari senin 14 Juli 2025, tentang budaya organisasi yang ada di pondok pesantren “X” Pekanbaru, yang peneliti lakukan untuk mencari data lebih lanjut tentang bagaimana budaya organisasi yang ada. Menurut “NN” : penetapan laporan jadwal kegiatan seringkali asal-asalan, terutama dalam laporan kegiatan sehingga menimbulkan banyak kesalahan, dan jarang ada sanksi yang membuat jera, dia berbicara lebih lanjut, individu dalam organisasi sering tuding menuding saat ada masalah, rapat terus berjalan tanpa ada evaluasi yang menyeluruh, terkesan hanya sebagai kegiatan yang ada sebagai formalitas saja.

Fenomena yang didapat dari hasil pengamatan dan wawancara untuk mendapatkan gambaran bagaimana budaya organisasi di lembaga tersebut tidak sesuai dengan harapan yang ada, dalam menggambarkan bagaimana budaya organisasi yang sesuai harapan ini penulis menggunakan teori budaya organisasi Robbins (2014), Menurut Robbins indikator yang menunjukkan budaya organisasi itu ada 7 , 1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, 2.Perhatian terhadap detail, 3. Orientasi hasil, 4. Orientasi orang, 5. Orientasi tim, 6. Agresivitas, 7. Stabilitas. Menurutny, Setiap aspek dalam budaya organisasi tersebut ada untuk membangun budaya organisasi yang sehat dan membantu untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Dalam hasil pengamatan, observasi, dan wawancara yang peneliti lakukan ditemukan kenyataan yang tidak sesuai dengan indikator yang dipaparkan oleh Robbins (2014), hal ini dapat dilihat dari sikap lembaga yang terlalu fokus pada individu tanpa mempertimbangan tim dan hasil yang telah dicapai, rapat atau musyawarah yang dilakukan tidak mencapai hasil evaluasi yang nyata, terkesan hanya untuk formalitas, terlalu adaptif dalam menyerap kebijakan tanpa mempertimbangkan lebih lanjut keadaan dan kondisi dalam lembaga sendiri.

Meskipun pondok pesantren ini memiliki visi dan misi yang jelas, implementasi di lapangan seringkali tidak sesuai dengan harapan. Penelitian Khan (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang otoriter dan lingkungan organisasi yang tidak mendukung dapat menghambat kreativitas dan inovasi karyawan . Hal ini menjadi penting untuk diteliti lebih lanjut, mengingat pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan memiliki tanggung jawab untuk

menciptakan generasi yang berkualitas. Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memahami lebih dalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan pendidikan. Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan solusi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kualitas pendidikan di Pondok Pesantren “X” Pekanbaru. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan.

Dalam penelitian ini, penulis memilih Pondok Pesantren “X” Pekanbaru sebagai lokasi penelitian karena lembaga ini memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari lembaga pendidikan lainnya. Dengan beragam pegawai yang terdiri dari guru, wali asrama, kesantrian, juru masak, dan pegawai syirkah, penelitian ini akan memberikan gambaran yang komprehensif mengenai dinamika yang terjadi di dalam organisasi. Setiap kelompok pegawai memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda, sehingga pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat bervariasi di antara mereka, penting untuk meneliti bagaimana setiap kelompok pegawai merasakan dampak dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada. Misalnya, guru sebagai pengajar memiliki harapan yang berbeda dibandingkan dengan juru masak yang lebih fokus pada aspek operasional. Penelitian ini juga akan mengidentifikasi kesenjangan antara harapan pegawai dan realitas yang mereka hadapi, serta bagaimana hal ini

mempengaruhi kinerja mereka, yang mana kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan dan mewujudkan visi dan misi organisasi.

Untuk mendukung penelitian ini, peneliti juga akan merujuk pada berbagai literatur dan penelitian terdahulu yang relevan. Hal ini penting untuk memberikan landasan teori yang kuat dan menunjukkan keterbaruan penelitian ini. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang partisipatif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Robinson, 2021). Oleh karena itu, penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana penerapan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang lebih inklusif dapat memberikan dampak positif bagi karyawan di pondok pesantren.

Dengan demikian, berdasarkan kajian literatur yang telah dipaparkan sebelumnya dan fenomena empiris mengenai kinerja karyawan di Pondok Pesantren “X” Pekanbaru, penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Pondok Pesantren “X” Pekanbaru.”**

B. Batasan Masalah

1. Penelitian ini hanya memfokuskan pada kinerja karyawan di Pondok Pesantren “X”, tanpa mencakup aspek lain seperti kinerja santri atau pengaruh faktor eksternal.
2. Analisa Gaya Kepemimpinan dibatasi hanya pada aspek tertentu (Pengarahan, Komunikasi, dan Pengambilan keputusan, motivasi).
3. Lingkup Variabel Budaya Organisasi (Inovasi, Penghargaan, Kontribusi karyawan).
4. Metodologi penelitian adalah pendekatan kuantitatif melalui angket, survei, dan wawancara yang tidak mendalam.
5. Waktu pelaksanaan hanya dalam periode tertentu sehingga bersifat temporer dan mungkin tidak mencerminkan kondisi jangka panjang.

C. Rumusan Masalah

Rumusan Masalah pada penelitian ini mencakup 3 poin utama yaitu :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Pondok Pesantren “X” Pekanbaru?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Pondok Pesantren “X” Pekanbaru
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan di Pondok Pesantren “X” Pekanbaru.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang disampaikan, berikut tujuan penelitian ini

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Pondok Pesantren “X” Pekanbaru.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Pondok Pesantren “X” Pekanbaru.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Pondok Pesantren “X” Pekanbaru.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Bagi Pengelola Lembaga

Penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga pengelola Pondok Pesantren “X” dapat mengambil langkah-langkah perbaikan yang tepat dalam gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

2. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan melalui penerapan rekomendasi yang lebih baik, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

3. Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia

di lembaga pendidikan, serta menambah literatur yang ada mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja.

4. Bagi Pengembangan Pendidikan

Dengan meningkatkan kinerja karyawan, diharapkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada santri juga akan meningkat, sehingga berdampak positif terhadap perkembangan generasi yang berkualitas.

F. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan telah menjadi fokus utama dalam studi manajemen sumber daya manusia. Ditanti (2015) dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Leaders Word”, Penelitian ini menggunakan sampel 75 karyawan dan metode kuantitatif dengan analisis regresi ganda. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, kedua variabel ini mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 63,9%. Penelitian menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu dilakukan perbaikan pada gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Penelitian ini dengan penelitian Ditanti (2015) memiliki persamaan yaitu, Variabel yang diteliti X1 (Gaya Kepemimpinan), X2 (Budaya Organisasi) dan Y(Kinerja Karyawan). Sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian, Ditanti (2015) berlokasi di PT. Leaders Word, sedangkan penelitian ini berlokasi di Pondok Pesantren.

Penelitian oleh Jalil (2019) , dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pondok Pesantren Darunnajah 2 Cipining” , Penelitian kuantitatif dengan 67 responden ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai Adjusted R Square 0,683. Penelitian juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang kurang memberikan motivasi dan budaya organisasi yang kurang memadai berdampak pada kinerja karyawan yang kurang optimal. Persamaan penelitian Jalil (2019) dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada lembaga pondok pesantren, menggunakan metode kuantitatif, subjek penelitian adalah karyawan pondok pesantren. Perbedaannya adalah, Penelitian ini hanya menggunakan 2 variabel X , Lokasi penelitian di lokasi yang berbeda

Penelitian Aulia (2007) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT.Pos Cabang Malang” menghasilkan Koefisien determinasi (R^2) sebesar 65,4% menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sisanya 34,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Produktivitas kerja karyawan pada PT. Pos Cabang Malang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan sebesar 65,4%. Penelitian Sari (2020),”Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ” Menggunakan regresi berganda dengan populasi 50

karyawan. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja, namun memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja yang signifikan berpengaruh. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Aulia (2007) adalah sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap outcome karyawan (kinerja), sama-sama menggunakan metode kuantitatif. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, dan variabel yang diteliti di penelitian ini adalah 2 Variabel X dengan tambahan variabel Budaya Organisasi, fokus penelitian ini terletak pada lingkup pondok pesantren, sedangkan penelitian Aulia (2007) berfokus pada lingkungan perusahaan

Sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2020) , Tentang pengaruh gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan , Johanes (2014) dalam penelitiannya “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)” menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan" . Hamidi (2018) dalam penelitiannya “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT.Viking Engineeering” menyatakan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan terbukti sebagai variabel yang memengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. Perbedaan penelitian ini dengan Sari (2020) adalah, menggunakan variabel X2 yang berbeda, fokusnya hanya penelitian ini hanya pada lingkup pondok pesantren

Penelitian Muqtafin (2024) “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Anugerah” Menggunakan 30 sampel karyawan dan analisis statistik menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik penerapan budaya organisasi, semakin tinggi kinerja karyawan. Perbedaan, Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel X, lokasi penelitian di lingkup perusahaan. Persamaan variabel Y yang diteliti itu sama, dan menggunakan metode yang sama (kuantitatif)

Penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas (2020) dalam karyanya yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Akses Surabaya Wilayah Kebalen" menunjukkan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, Chandra (2013) dalam penelitiannya berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat" menemukan bahwa budaya organisasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan cenderung negatif terhadap kinerja karyawan. Namun, budaya organisasi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan motivasi serta kepuasan kerja. Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang positif dan kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan .

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan aspek krusial dalam pencapaian tujuan organisasi karena mencerminkan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Robbins & Judge (2018) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari gabungan interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugasnya. Kinerja menunjukkan seberapa baik individu menjalankan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Utami & Wihardi (2014), kinerja karyawan didefinisikan sebagai "hasil kerja yang meliputi kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi." Definisi ini menegaskan bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari banyaknya output yang dihasilkan, tetapi juga dari mutu pekerjaan yang dilakukan serta ketepatan waktu penyelesaiannya (Utami & Wihardi, 2014). Handoko (2008) "Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawan yang memiliki prestasi karena menjadi nilai tambahan bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya dengan dilihat dari hasil secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam menjalankan tugasnya".

Dalam teori-nya, Hasan et al. (2012) menambahkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi kemampuan individu, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Simamora (2006) mengemukakan bahwa sistem penilaian kinerja bertujuan untuk menghasilkan informasi yang akurat mengenai perilaku dan hasil kerja karyawan, yang kemudian digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial. Standar pengukuran kinerja menurut Dharma (2003) meliputi kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, dan ketepatan waktu penyelesaian tugas, yang menjadi tolok ukur keberhasilan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Afandi (2008) “Kinerja karyawan merupakan hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan atau kelompok kerja di suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing dan melakukannya sesuai etika kerja yang berlaku”. Sejalan dengan yang disampaikan Afandi, Moehirono (2012) mengemukakan “Kinerja karyawan merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”

Dengan demikian, kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien. Definisi ini mencakup beberapa aspek penting, yaitu kualitas pekerjaan yang

meliputi ketelitian, akurasi, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan organisasi; kuantitas pekerjaan yang diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu sesuai target; ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditentukan; tanggung jawab yang mencerminkan kesadaran dan kesungguhan karyawan dalam menjalankan tugasnya; serta inisiatif yang menunjukkan kemampuan karyawan untuk mengambil tindakan proaktif dan kreatif tanpa menunggu arahan

2. Dimensi-Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Robbins & Judge (2018) Dimensi dan Indikator kinerja karyawan meliputi :

- a. Kualitas, yaitu sejauh mana hasil pekerjaan sesuai dengan standar atau harapan yang telah ditetapkan. Indikatornya mencakup : 1) Kemampuan dalam bekerja, 2) Kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar yang ditetapkan
- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu. Indikatornya mencakup : 1) Jumlah pekerjaan yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, yaitu kecepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang ditentukan. Indikatornya mencakup : 1) Tingkat penyelesaian tugas tepat waktu, 2) Kemampuan mengelola waktu dengan baik.
- d. Efektivitas, yaitu kemampuan untuk memaksimalkan hasil (output) dari penggunaan sumber daya (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) secara optimal, tanpa pemborosan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Indikatornya mencakup : 1) Kemampuan memanfaatkan sumber daya perusahaan dengan optimal,

e. Kemandirian, yaitu tingkat kemampuan karyawan untuk bekerja secara mandiri tanpa perlu bimbingan atau pengawasan terusmenerus. Indikatornya mencakup:

1) Kemampuan pengambilan keputusan sendiri, 2) Inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu intruksi

Dimensi kinerja karyawan menurut Utami dan Wihardi (2014) meliputi beberapa aspek penting, yaitu:

- a. Kuantitas hasil kerja, yang mengukur banyaknya output yang dihasilkan dalam periode tertentu;
- b. Kualitas hasil kerja, yang menilai tingkat kesesuaian dan mutu pekerjaan dengan standar yang telah ditentukan;
- c. Ketepatan waktu, yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditetapkan; dan
- d. Perilaku kerja, yang mencakup disiplin, inisiatif, dan kerjasama dalam lingkungan kerja. Dimensi-dimensi ini menjadi tolok ukur yang komprehensif untuk menilai kinerja karyawan secara objektif.

Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Utami dan Wihardi, Menurut Bernadin (Sudarmanto, 2009) Dimensi Kinerja Karyawan mencakup enam aspek utama, yaitu

- a. Kualitas (tingkat kesempurnaan hasil kerja)
- b. Kuantitas (jumlah output)

- c. Ketepatan waktu (waktu penyelesaian tugas)
- d. Efisiensi biaya (penggunaan sumber daya organisasi)
- e. Kebutuhan pengawasan (kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa pengawasan)
- f. Dampak interpersonal (kemampuan membangun hubungan baik dan kerjasama antar rekan kerja). Dimensi ini memberikan gambaran yang komprehensif tidak hanya pada hasil kerja tetapi juga pada proses dan interaksi sosial di tempat kerja.

Dessler (Purnama & Kempa, 2017) mengemukakan dimensi kinerja karyawan yang meliputi

- a. kualitas kerja (akurasi dan ketelitian),
- b. produktivitas (kuantitas dan efisiensi kerja),
- c. pengetahuan pekerjaan (keterampilan dan informasi teknis),
- d. keandalan (kemampuan menyelesaikan tugas),
- e. kehadiran (ketepatan waktu dan disiplin), serta
- f. kemandirian (kemampuan bekerja dengan atau tanpa pengawasan). Dimensi ini menekankan aspek teknis dan perilaku karyawan yang mempengaruhi kinerja secara langsung.

Bernadin & Russel (Kaswan,2017) mengemukakan enam dimensi dalam kinerja karyawan :

- a. Kemampuan tugas spesifik pekerjaan
- b. Kemampuan tugas tidak spesifik
- c. Komunikasi lisan dan tulisan
- d. Menunjukkan Usaha
- e. Memelihara disiplin pribadi
- f. Memfasilitasi kinerja tim dan rekan kerja

Dimensi-dimensi tersebut dapat digunakan untuk memperkaya kerangka konseptual dalam mengukur kinerja karyawan pada Pondok Pesantren “X” Pekanbaru, sehingga analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi lebih komprehensif dan relevan.

3. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Robbins & Judge (2018) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil dari interaksi antara kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan peluang (opportunity) yang dimiliki seseorang untuk melakukan pekerjaannya. Kinerja mencerminkan sejauh mana individu berhasil menjalankan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

- a. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menurut Robbins & Judge meliputi: Kemampuan individu mencakup pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

- b. Motivasi kerja berperan sebagai pendorong internal yang mempengaruhi intensitas dan ketekunan karyawan dalam bekerja.
- c. Dukungan organisasi berupa fasilitas, kepemimpinan, dan budaya organisasi sangat menentukan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerja.

Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi :

- a. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), mencakup motivasi kerja yang mendorong semangat dan keinginan untuk mencapai hasil terbaik, disiplin kerja yang memastikan karyawan taat pada aturan dan jadwal, serta etika kerja yang menjadi landasan moral dalam melaksanakan tugas. Faktor ini sangat menentukan kualitas dan konsistensi kinerja karyawan
- b. Pendidikan, Pendidikan berperan penting dalam membekali karyawan dengan pengetahuan dan wawasan yang diperlukan untuk menjalankan tugas secara efektif. Karyawan dengan tingkat pendidikan yang memadai cenderung memiliki kemampuan analisis dan pemecahan masalah yang lebih baik sehingga mendukung kinerja yang optimal.
- c. Keterampilan, Keterampilan teknis dan non-teknis yang dimiliki karyawan sangat memengaruhi kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan memungkinkan karyawan bekerja lebih efisien dan menghasilkan output berkualitas.

- d. Manajemen kepemimpinan, Gaya dan kualitas kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan dapat memengaruhi kinerja bawahan secara signifikan. Kepemimpinan yang baik mampu memberikan arahan, motivasi, dan dukungan yang diperlukan agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal.
- e. Tingkat penghasilan, Penghasilan yang memadai berperan sebagai insentif yang meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa dihargai secara finansial cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen dalam bekerja sehingga kinerjanya meningkat
- f. Jaminan sosial dan kesehatan, Kondisi kesehatan yang baik memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan optimal tanpa terganggu oleh masalah fisik. Selain itu, adanya jaminan sosial memberikan rasa aman yang dapat meningkatkan fokus dan produktivitas kerja, dan beberapa faktor lain seperti,
- g. Jaminan sosial, Iklim kerja, sarana dan prasarana, teknologi, dan kesempatan berprestasi

Kashmir (2016) Mengidentifikasi sejumlah faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Kemampuan dan keahlian, Kemampuan dan keahlian adalah keterampilan dan kompetensi yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Semakin tinggi kemampuan dan keahlian karyawan, maka

semakin baik pula kinerja yang dapat dicapai karena pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat dan sesuai standar organisasi

- b. Pengetahuan, Pengetahuan berkaitan dengan pemahaman karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang memiliki pengetahuan memadai tentang tugas dan prosedur kerja akan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan efisien
- c. Rancangan kerja, Rancangan kerja adalah susunan atau tata cara pelaksanaan pekerjaan yang memudahkan karyawan dalam mencapai tujuan. Rancangan kerja yang baik membantu karyawan bekerja lebih efektif dan mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan tugas.
- d. Kepemimpinan, Kepemimpinan yang efektif dari atasan dapat memberikan arahan, dukungan, dan motivasi kepada bawahan sehingga kinerja karyawan meningkat. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik bawahan juga berperan penting dalam pencapaian kinerja
- e. Lingkungan Kerja, Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun psikologis, mendukung kenyamanan dan semangat kerja karyawan. Lingkungan yang baik dapat meningkatkan fokus dan mengurangi stres sehingga kinerja menjadi optimal

Dalam konteks pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi, penelitian terbaru menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memberikan arahan, dukungan, dan motivasi yang tepat. Misalnya, Kumara & Utama (2016) menemukan bahwa

pelatihan yang disertai dengan kepemimpinan yang baik berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di sektor perhotelan. Selain itu, budaya organisasi yang kuat dan positif juga berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui pembentukan nilai-nilai bersama yang mendukung produktivitas dan komitmen karyawan (Zahriyah et al., 2015; Astamega, 2024).

Secara keseluruhan, kinerja karyawan dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor individu dan lingkungan organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan di Pondok Pesantren “X” Pekanbaru, perlu diperhatikan tidak hanya aspek personal seperti kemampuan dan motivasi, tetapi juga faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten dan adaptif.

4. Pentingnya Kinerja Karyawan Bagi Organisasi

Kinerja karyawan merupakan aspek fundamental yang sangat menentukan keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi. Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi (Lestari, 2024). Pentingnya kinerja karyawan bagi organisasi tidak hanya berkaitan dengan pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga berimplikasi pada daya saing dan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Manajemen kinerja yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengarahkan, menilai, dan mengembangkan potensi karyawan secara optimal sehingga produktivitas dan motivasi kerja dapat meningkat secara signifikan (PPIMAN, 2024).

Dalam konteks Pondok Pesantren “X” Pekanbaru, pentingnya kinerja karyawan menjadi sangat relevan mengingat peran strategis pegawai dalam menjalankan aktivitas pendidikan dan pengelolaan pesantren. Kinerja yang baik akan mendukung terciptanya lingkungan belajar yang kondusif serta pelayanan yang maksimal kepada santri dan masyarakat sekitar. Hal ini diperkuat oleh temuan Wulandari et al. (2021) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di berbagai lembaga pendidikan dan sosial. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja karyawan yang efektif menjadi prioritas utama dalam upaya peningkatan mutu dan keberhasilan pesantren.

Secara keseluruhan, kinerja karyawan memegang peranan vital dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan kinerja yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan, tetapi juga memperkuat posisi organisasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan yang cepat. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Pondok Pesantren “X” Pekanbaru menjadi sangat penting untuk memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan pesantren.

B. Gaya Kepemimpinan

1. Definisi Gaya Kepemimpinan

Bass & Riggio (2006) Mendefinisikan gaya kepemimpinan menjadi gaya kepemimpinan transformasional yaitu gaya kepemimpinan di mana pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan positif pada

bawahannya, sehingga mereka dapat melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi . Pemimpin transformasional berfokus pada pengembangan visi bersama, pemberdayaan, dan pengembangan potensi pegawai. Sejalan dengan apa yang disampaikan Bass, menurut Tohardi (Sutrisno, 2010) gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai cara seorang pemimpin dalam bersikap dan bertindak yang mencerminkan karakteristik khasnya, yang meliputi bagaimana memberi perintah, memberikan tugas, berkomunikasi, membuat keputusan, serta mendorong semangat dan disiplin bawahan. Gaya ini sangat menentukan efektivitas kepemimpinan dalam organisasi karena berperan dalam menciptakan kepercayaan, partisipasi, motivasi, dan loyalitas karyawan . Sutarto (Tohardi, 2002).

Menurut (Danarta , 2023) Gaya kepemimpinan modern merupakan proses mempengaruhi, memotivasi, dan menggerakkan orang lain agar berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan modern menekankan fungsi-fungsi manajerial yang kuat dengan pendekatan yang lebih kolaboratif, komunikatif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya memberikan perintah, tetapi juga mendorong partisipasi aktif bawahan dalam pengambilan keputusan, sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif dan inovatif.

Hasibuan (2017) menyatakan : “Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal.” Sejalan dengan itu Nikmat (2022) berpendapat :

"Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan bersifat dinamis, dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya."

Menurut Sutrisno (2016), gaya kepemimpinan merupakan proses di mana seseorang mengarahkan, memengaruhi, dan membimbing orang lain untuk bertindak, dengan tujuan mencapai hasil kerja yang diinginkan". Aginta dkk (2021) menambahkan : "Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, atau dapat pula dikatakan sebagai pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin."

Berdasarkan hasil berbagai penelitian empiris dan kajian teoritis, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin yang mencakup berbagai aspek penting dalam proses memimpin, yaitu cara pengambilan keputusan, komunikasi, motivasi, dan pengendalian terhadap kinerja bawahan. Dalam hal pengambilan keputusan, pemimpin bertanggung jawab untuk merumuskan tujuan yang akan dicapai, menetapkan batas waktu penyelesaian tugas, serta mengarahkan bawahan dalam menjalankan tugas-tugas organisasi dengan jelas dan tegas. Aspek komunikasi meliputi kemampuan pemimpin dalam menyampaikan arahan, memberikan pemahaman tentang tanggung jawab, serta membangun hubungan yang efektif dan harmonis dengan bawahan agar tercipta suasana kerja yang kondusif. Motivasi menjadi bagian penting dalam gaya kepemimpinan, di mana pemimpin berperan mempengaruhi emosi dan semangat kerja bawahan melalui pendekatan yang menggugah nilai-nilai dan logika,

sehingga meningkatkan loyalitas dan produktivitas kerja. Selain itu, pengendalian terhadap kinerja dilakukan dengan melakukan pemantauan secara berkala terhadap kemajuan dan kualitas pekerjaan, evaluasi hasil kerja bawahan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan dan peningkatan kinerja

2. Dimensi-Dimensi Gaya Kepemimpinan

Menurut Tohardi (Sutrisno, 2013), gaya kepemimpinan memiliki beberapa dimensi yang penting untuk dipahami, yaitu gaya persuasif, gaya refleksif, dan gaya berorientasi prestasi.

- a. Gaya persuasif adalah gaya memimpin dengan pendekatan yang menggugah perasaan dan pikiran bawahan melalui ajakan atau bujukan.
- b. Gaya refleksif menggunakan tekanan atau ancaman sehingga menimbulkan rasa takut pada bawahan. Sedangkan,
- c. Gaya berorientasi prestasi menekankan pada tujuan yang jelas dan tantangan tinggi, di mana pemimpin percaya dan membimbing bawahannya untuk mencapai target yang tinggi (Sutrisno, 2013)

Dimensi gaya kepemimpinan menurut Tohardi (2013) juga mencakup 3 Aspek yaitu :

- a. Pengarahan, meliputi kemampuan pemimpin memberikan instruksi yang jelas dan dapat dimengerti oleh karyawan dalam melaksanakan tugas.
- b. Komunikasi, adalah cara pemimpin menciptakan hubungan baik dengan bawahan agar tercipta kerjasama yang efektif dan mencegah kesalahpahaman
- c. Pengambilan Keputusan, mencakup pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai aturan dan kondisi organisasi (Tohardi, 2010)

Ketiga dimensi ini menjadi indikator penting dalam mengukur gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berbeda dengan Tohardi, Bass (1985) mengemukakan bahwa kepemimpinan (*transformasional*) memiliki empat dimensi utama yang dikenal sebagai “4 I”, yaitu:

- a. *Idealized Influence* (Pengaruh ideal), di mana pemimpin menjadi panutan yang dihormati dan dipercaya oleh pengikutnya.
- b. *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional), yaitu kemampuan pemimpin memberikan visi dan semangat yang memotivasi pengikut.
- c. *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), yaitu mendorong kreativitas dan pemikiran kritis dalam menghadapi masalah.
- d. *Individual Consideration* (pertimbangan individual), yaitu perhatian khusus terhadap kebutuhan dan perkembangan setiap pengikut secara personal.

Secara keseluruhan, dimensi gaya kepemimpinan menurut Tohardi menekankan aspek pengarahan, komunikasi, dan pengambilan keputusan sebagai

indikator utama dalam menciptakan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pendekatan ini lebih menitikberatkan pada cara pemimpin mengelola hubungan dan tugas secara langsung dengan bawahan melalui gaya persuasif, refleksif, dan berorientasi prestasi.

Sementara itu, teori kepemimpinan transformasional Bass menambahkan dimensi yang lebih menekankan pada pengaruh emosional dan intelektual pemimpin terhadap pengikutnya, seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Dengan demikian, kedua teori ini saling melengkapi dalam memberikan gambaran komprehensif mengenai gaya kepemimpinan yang efektif, baik dari aspek pengelolaan tugas dan hubungan interpersonal, maupun dari sisi pemberdayaan dan pengembangan potensi karyawan secara menyeluruh. Pemahaman mendalam terhadap kedua perspektif ini sangat penting dalam konteks organisasi seperti Pondok Pesantren “X” Pekanbaru untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

3. Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan diklasifikasikan oleh Tohardi (2010) menjadi empat faktor yang mewakili 4 gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Persuasif, adalah pendekatan yang menggugah perasaan dan pikiran bawahan melalui ajakan dan bujukan
- b. Refresif, tekanan dan ancaman sehingga menimbulkan rasa takut pada bawahan

- c. Partisipatif, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk aktif dalam pengambilan keputusan
- d. Inovatif, selalu berusaha melakukan pembaruan dalam berbagai bidang organisasi

Faktor lain yang mempengaruhi gaya kepemimpinan menurut Amirullah (2017) adalah : “Kadar hubungan antara pemimpin dengan bawahan merupakan tingkat sejauh mana kelompok tersebut memberi dukungan pemimpinnya. Hubungan yang baik akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan”. Amirullah (2017) juga menambahkan : “Struktur tugas mengacu pada sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan terstruktur dengan prosedur yang tegas dan jelas, sehingga mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilih.”

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan sangat kompleks dan saling berkaitan, meliputi aspek hubungan interpersonal, struktur pekerjaan, karakteristik pribadi pemimpin, karakteristik bawahan, serta konteks organisasi dan situasi lingkungan. Pemimpin yang mampu memahami dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan faktor-faktor ini akan lebih efektif dalam mengarahkan dan memotivasi bawahan sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Secara keseluruhan Pemahaman terhadap keempat faktor ini sangat penting agar pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi dan kebutuhan organisasi, sehingga mampu meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, fleksibilitas dan kesadaran akan faktor-faktor tersebut menjadi kunci keberhasilan dalam praktik kepemimpinan yang adaptif dan responsif.

4. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Dalam kajian kepemimpinan, terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan yang umum diterapkan, antara lain gaya otokratis, demokratis, dan *laissez-faire*.

- a. Gaya otokratis ditandai dengan pengambilan keputusan secara sepihak oleh pemimpin tanpa melibatkan bawahan
- b. Gaya demokratis melibatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan.
- c. Gaya *laissez-faire* memberikan kebebasan penuh kepada bawahan dalam menjalankan tugasnya dengan sedikit intervensi dari pemimpin (Thoha, 1995). Pendekatan perilaku dalam kepemimpinan menekankan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada situasi dan kondisi organisasi, sehingga pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik bawahan (Nikmat, 2022).

Secara keseluruhan, ketiga gaya kepemimpinan—otokratis, demokratis, dan *laissez-faire*—menawarkan pendekatan yang berbeda dalam mengelola hubungan antara pemimpin dan bawahan. Namun, efektivitas masing-masing gaya sangat bergantung pada situasi dan kondisi organisasi yang dihadapi. Oleh karena itu, kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai

dengan kebutuhan dan karakteristik bawahan menjadi faktor kunci dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal.

C. Budaya Organisasi

1. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan konsep penting dalam studi perilaku organisasi yang berperan sebagai pembeda karakteristik suatu organisasi dengan organisasi lain. Menurut Robbins & Judge (2008), budaya organisasi didefinisikan sebagai "suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya" (Robbins & Judge, 2008). Definisi ini menegaskan bahwa budaya organisasi bukan hanya sekadar nilai-nilai, tetapi juga sistem makna yang menjadi pedoman bersama bagi seluruh anggota organisasi dalam berperilaku dan mengambil keputusan. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai identitas yang memberikan rasa kebersamaan dan komitmen kolektif di antara karyawan, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja mereka secara signifikan.

Robbins dan Judge (2008) juga menekankan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan pedoman bagi sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan eksternal dan integrasi internal organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Edgar Schein yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok sebagai cara mengatasi masalah adaptasi dan integrasi, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir dan bertindak. Schein (Luthans, 2011). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi

yang kuat dan efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat komitmen, dan mengarahkan perilaku karyawan sesuai dengan tujuan organisasi.

Kotter & Heskett (1992) mendefinisikan budaya organisasi sebagai "keseluruhan kepercayaan, norma, sikap, dan praktik-praktik yang melekat pada suatu organisasi dan membedakannya dari organisasi lain." Definisi ini menyoroti aspek budaya sebagai ciri khas yang membedakan organisasi dalam konteks sosial dan bisnis.

Menurut Setyorini & Santi (2021), budaya organisasi adalah norma, nilai, keyakinan, dan kebiasaan yang diterapkan bersama oleh anggota organisasi sehingga menjadi kekuatan individu yang mendukung tercapainya kinerja organisasi. Pendekatan ini menegaskan bahwa budaya tidak hanya sebagai sistem nilai, tetapi juga sebagai kekuatan pendorong produktivitas kerja.

Selain itu, Kreitner & Kinicki (2005) menggambarkan budaya organisasi sebagai pola kepercayaan, simbol, ritual, dan mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan anggota organisasi. Mereka menekankan bahwa budaya ini membentuk identitas organisasi dan memengaruhi perilaku anggotanya.

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Budaya ini mencerminkan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang

menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak dan berperilaku sehari-hari yang tercermin melalui aspek-aspek seperti inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim

2. Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2008), terdapat tujuh dimensi utama budaya organisasi yang menjadi karakteristik pembentuknya, yaitu:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko, yaitu tingkat dorongan organisasi untuk berinovasi dan melakukan tindakan berisiko;
- b. Perhatian pada detail, yaitu tingkat ketelitian dan akurasi dalam melaksanakan pekerjaan;
- c. Orientasi hasil, yaitu fokus organisasi pada pencapaian hasil dan target;
- d. Orientasi orang, yaitu perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawannya;
- e. Orientasi tim, yaitu dorongan untuk bekerja dalam kelompok atau tim;
- f. Keagresifan, yaitu tingkat kompetisi dan agresivitas dalam mencapai tujuan; dan
- g. Stabilitas, yaitu tingkat kestabilan dan keteraturan dalam organisasi. Dimensi-dimensi ini saling berkaitan dan membentuk pola perilaku yang khas dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain dimensi budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2008) yang meliputi inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas, para ahli lain juga mengemukakan dimensi tambahan yang memperkaya pemahaman tentang budaya organisasi. Misalnya, Moeljono (dalam Chatab, 2007) menambahkan dimensi integritas dan profesionalisme sebagai variabel penting dalam budaya organisasi korporat. Integritas mengacu pada konsistensi tindakan sesuai nilai dan kode etik organisasi, sedangkan profesionalisme berkaitan dengan tingkat pendidikan, pelatihan, dan tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Selanjutnya, Recardo & Jolly (Sopiah, 2008) mengemukakan delapan dimensi budaya organisasi yang mencakup komunikasi, pelatihan dan pengembangan, serta sistem penghargaan, selain unsur nilai dan norma yang sudah umum. Komunikasi dalam organisasi mencakup pola dan arah komunikasi yang dapat bersifat terbuka atau terfilter, sedangkan pelatihan dan pengembangan menilai komitmen organisasi dalam meningkatkan kemampuan karyawan. Sistem penghargaan menjadi indikator perilaku yang diapresiasi oleh organisasi, yang berpengaruh pada motivasi dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, dimensi budaya organisasi tidak hanya terbatas pada karakteristik primer menurut Robbins dan Judge, tetapi juga meliputi aspek nilai-nilai etis, komunikasi, pengembangan sumber daya manusia, dan mekanisme pengawasan yang secara bersama-sama membentuk budaya yang dinamis dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pendekatan multidimensi ini penting

untuk diaplikasikan dalam konteks Pondok Pesantren “X” Pekanbaru agar budaya organisasi dapat dikelola secara komprehensif dan mendukung peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

3. Faktor-Faktor Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2015), terdapat 2 faktor atau karakteristik utama yang mempengaruhi budaya organisasi, yang secara kolektif membentuk pola perilaku dan nilai-nilai yang dianut bersama dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut meliputi:

- a. Keteraturan perilaku yang diamati, Merujuk pada konsistensi pola tindakan anggota organisasi yang dapat diamati secara nyata, seperti penggunaan bahasa, ritual, dan simbol yang menjadi ciri khas organisasi. Keteraturan ini menciptakan kesamaan dalam cara bertindak dan berinteraksi antar anggota organisasi
- b. Nilai dan Norma, Norma adalah pedoman perilaku yang mengatur bagaimana pekerjaan harus dilakukan dan bagaimana anggota organisasi harus bertindak dalam situasi tertentu. Norma membentuk batasan dan standar yang diikuti oleh seluruh anggota untuk menjaga keteraturan dan keselarasan dalam organisasi.

Sementara itu Menurut Wahyuddin et al. (2021), terdapat enam faktor utama yang mempengaruhi budaya organisasi, yakni pola perilaku yang diamati secara konsisten, nilai-nilai yang dianut, keyakinan bersama, norma yang berlaku, iklim organisasi, dan struktur organisasi yang ada. Faktor-faktor ini saling

berinteraksi membentuk karakteristik budaya yang unik pada setiap organisasi. Lebih jauh, Hampden-Turner (1990) menekankan bahwa budaya organisasi harus dijadikan dasar operasional, di mana setiap anggota terlibat aktif dalam melahirkan dan menjalankan nilai-nilai tersebut, sehingga budaya menjadi fondasi sikap dan motivasi kerja yang berdampak pada kinerja karyawan.

Lebih spesifik, penelitian yang menggunakan metode deskriptif kualitatif oleh Junaidi (2023) mengidentifikasi tiga faktor utama pembentuk budaya organisasi, yaitu kepemimpinan, tata nilai, dan motivasi.

- a. Kepemimpinan berperan penting karena pemimpin menentukan arah, keputusan, dan tujuan organisasi yang akan membentuk budaya kerja.
- b. Tata nilai menjadi pedoman bagi anggota dalam bersikap dan bertindak terhadap tantangan internal maupun eksternal organisasi. Sedangkan
- c. Motivasi muncul dari keinginan anggota organisasi untuk memberikan usaha terbaik demi pencapaian tujuan bersama (Junaidi, 2023). Ketiga faktor ini secara positif dan signifikan membentuk budaya organisasi yang sehat dan produktif.

Secara keseluruhan, budaya organisasi merupakan hasil interaksi kompleks antara kepemimpinan, nilai-nilai, motivasi, komunikasi, dan karakteristik organisasi yang membentuk pola perilaku dan sikap kerja anggota organisasi. Pemahaman dan pengelolaan faktor-faktor ini secara tepat akan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di Pondok Pesantren “X” Pekanbaru.

4. Model-Model Budaya Organisasi

Berbagai model telah dikembangkan untuk memahami dan mengategorikan budaya organisasi, yang membantu dalam menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja. Salah satu model yang relevan adalah yang dikemukakan oleh Cameron & Quinn (2021). Mereka mengategorikan budaya organisasi ke dalam empat tipe utama:

- a. **Budaya Klan (*Clan Culture*):** Tipe budaya ini berorientasi pada kolaborasi dan kekeluargaan. Lingkungan kerja diwarnai dengan komunikasi terbuka, dukungan manajerial, serta nilai-nilai yang selaras dengan tujuan perusahaan, yang berdampak langsung pada peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan.
- b. **Budaya Adhokrasi (*Adhocracy Culture*):** Budaya ini berorientasi pada inovasi dan adaptasi. Lingkungan yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan kesejahteraan karyawan sangat ditekankan dalam tipe budaya ini.
- c. **Budaya Hierarki (*Hierarchy Culture*):** Tipe budaya ini berfokus pada kontrol dan stabilitas. Penekanannya adalah pada struktur, prosedur, dan aturan yang jelas untuk menjaga efisiensi dan prediktabilitas.
- d. **Budaya Pasar (*Market Culture*):** Budaya ini berorientasi pada hasil dan kompetisi. Organisasi dengan budaya ini cenderung fokus pada pencapaian target, produktivitas, dan daya saing.

Secara keseluruhan Budaya organisasi merupakan faktor krusial yang membentuk perilaku dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi, termasuk di lingkungan

Pondok Pesantren “X” Pekanbaru. Melalui berbagai model budaya organisasi, seperti model Cameron dan Quinn yang membagi budaya menjadi klan, adhocracy, hierarki, dan pasar, dapat dipahami bagaimana karakteristik budaya tertentu dapat memengaruhi motivasi, kepuasan, dan produktivitas karyawan secara signifikan. Budaya organisasi yang kuat dan positif, yang menekankan nilai-nilai kolaborasi, inovasi, dan dukungan manajerial, terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja karyawan.

D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, serta memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Cara pemimpin berkomunikasi, memberikan arahan, membuat keputusan, dan membangun hubungan sangat menentukan suasana kerja dan motivasi karyawan. Kajian teori pada sub-bab sebelumnya menunjukkan mengapa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, berikut beberapa alasannya :

a. Memberikan Arahan yang Jelas

Gaya kepemimpinan yang baik mampu memberikan instruksi, tujuan, dan ekspektasi kerja yang jelas kepada karyawan. Dengan arahan yang tepat, karyawan dapat memahami tugas dan tanggung jawab mereka, sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien Tohardi (Sutrisno, 2010).

b. Meningkatkan Motivasi dan Semangat Kerja

Pemimpin yang mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan akan meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Motivasi yang tinggi terbukti berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas dan produktivitas kerja (Utami & Wihardi, 2014).

c. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif

Gaya kepemimpinan yang komunikatif dan suportif menciptakan suasana kerja yang nyaman dan harmonis. Lingkungan kerja yang positif ini membuat karyawan merasa dihargai dan didukung, sehingga mereka lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik . Sutarto (Tohardi, 2002).

d. Mendorong Partisipasi dan Inovasi

Gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratis melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini mendorong rasa memiliki, meningkatkan kepercayaan diri, dan memacu kreativitas serta inovasi dalam bekerja (Danarta, 2023).

e. Mengurangi Kesalahan dan Konflik

Kepemimpinan yang efektif dalam berkomunikasi akan meminimalisir kesalahpahaman, konflik, dan kesalahan kerja. Komunikasi yang baik antara pemimpin dan bawahan sangat penting untuk memastikan semua pekerjaan berjalan sesuai rencana (Tohardi, 2010).

f. Menyesuaikan dengan Kebutuhan dan Karakteristik Karyawan

Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi, kebutuhan, dan karakteristik karyawan akan lebih efektif dalam mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Fleksibilitas ini sangat penting dalam menghadapi perubahan dan tantangan organisasi (Nikmat, 2022).

g. Menumbuhkan Disiplin dan Tanggung Jawab

Gaya kepemimpinan yang tegas dan berorientasi pada tujuan akan menumbuhkan disiplin, tanggung jawab, dan integritas dalam diri karyawan. Hal ini berdampak positif pada pencapaian target organisasi (Sutrisno, 2013).

Pada intinya, gaya kepemimpinan sangat menentukan bagaimana karyawan bekerja, berinovasi, dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memotivasi, mendukung, dan memberdayakan karyawan sehingga kinerja mereka dapat optimal.

E. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku dan hasil kerja karyawan. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan makna bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan rasa kebersamaan, serta membentuk perilaku kerja yang produktif dan efisien. Berikut beberapa alasan budaya organisasi itu berpengaruh terhadap kinerja karyawan :

a. Menjadi Pedoman Perilaku dan Pengambilan Keputusan

Budaya organisasi berisi nilai, norma, dan sistem makna bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi (Robbins & Judge, 2008). Nilai dan norma ini menjadi pedoman dalam bertindak, berinteraksi, serta mengambil keputusan di tempat kerja. Ketika karyawan memiliki pedoman yang jelas, mereka akan bekerja lebih terarah dan konsisten sehingga kinerja meningkat.

b. Meningkatkan Rasa Kebersamaan dan Komitmen

Budaya organisasi yang kuat menciptakan identitas bersama dan rasa memiliki di antara karyawan. Hal ini menumbuhkan komitmen kolektif untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang merasa menjadi bagian dari organisasi akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan berkontribusi maksimal.

c. Membentuk Lingkungan Kerja yang Kondusif

Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, terbuka, dan saling menghargai. Lingkungan seperti ini membuat karyawan merasa aman, dihargai, dan didukung, sehingga mereka lebih semangat dan produktif dalam bekerja.

d. Mendukung Produktivitas dan Efisiensi

Budaya organisasi yang menekankan produktivitas, kerja keras, dan efisiensi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif. Nilai-nilai seperti tanggung jawab, integritas, dan orientasi pada hasil akan meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan.

e. Mengurangi Konflik dan Meningkatkan Kerjasama

Budaya organisasi yang baik biasanya menekankan komunikasi terbuka dan kerjasama tim. Hal ini dapat meminimalisir konflik dan mendorong terciptanya sinergi antar karyawan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efisien dan harmonis.

f. Mendorong Adaptasi dan Inovasi

Budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan akan memudahkan karyawan untuk beradaptasi dengan situasi baru dan berinovasi. Karyawan yang didukung oleh budaya inovatif akan lebih berani mencoba hal baru dan mencari solusi kreatif untuk meningkatkan kinerja.

g. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan

Budaya organisasi yang memperhatikan kesejahteraan dan perkembangan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas. Karyawan yang puas dan loyal biasanya memiliki kinerja yang lebih tinggi dan berkontribusi positif terhadap organisasi.

Dari uraian diatas, maka dapat diambil kesimpulan sementara bahwa Budaya organisasi sangat penting karena membentuk perilaku, sikap, dan motivasi karyawan. Budaya yang kuat dan positif akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan komitmen, serta mendorong produktivitas dan kerjasama, sehingga secara langsung berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

F. Kerangka Berpikir

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dua faktor penting yang berperan dalam menentukan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Gaya kepemimpinan menggambarkan pola perilaku dan strategi yang diterapkan pemimpin dalam memengaruhi bawahannya, sedangkan budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Kedua variabel ini diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu sesuai standar organisasi (Utami & Wihardi, 2014). Kinerja karyawan tidak hanya mencerminkan seberapa banyak output yang dihasilkan, tetapi juga mutu pekerjaan dan perilaku kerja seperti disiplin, inisiatif, dan kerjasama Bernardin (Sudarmanto, 2009). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi kemampuan individu, motivasi kerja, serta dukungan organisasi, termasuk gaya kepemimpinan dan budaya organisasi (Simamora, 2006).

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang diterapkan pemimpin dalam memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan bawahan untuk

mencapai tujuan organisasi (Sutrisno, 2010; Danarta, 2023). Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti gaya transformasional dan partisipatif, dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang baik, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pencapaian kinerja optimal. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang komunikatif dapat menurunkan semangat kerja dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

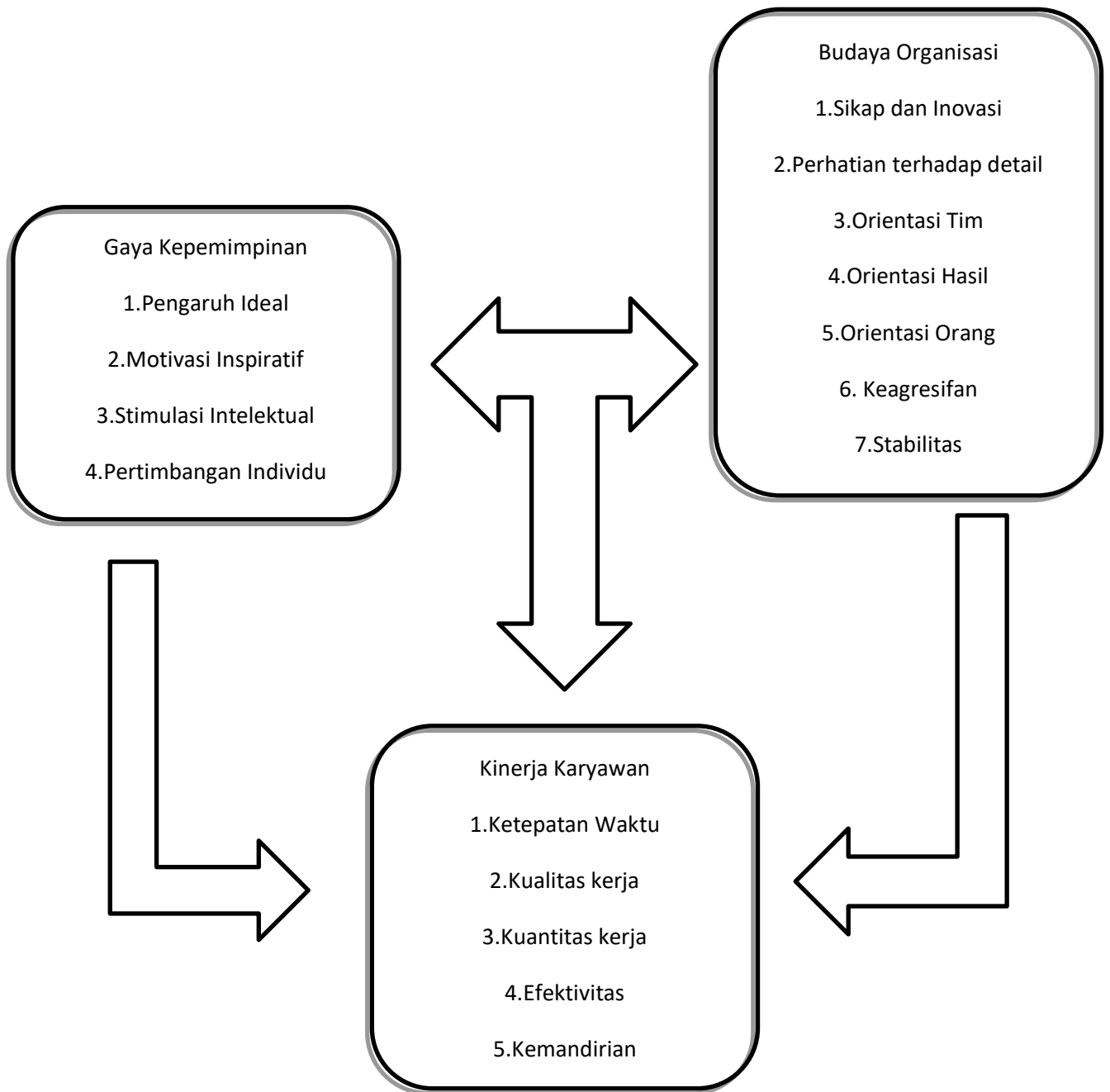
Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2008). Budaya organisasi yang kuat dan positif akan membentuk perilaku kerja yang produktif, meningkatkan rasa memiliki, serta mendorong inovasi dan kerjasama antar karyawan. Nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang diterapkan dalam organisasi menjadi pedoman bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya, sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis dan produktif. Budaya organisasi yang lemah atau negatif, sebaliknya, dapat menimbulkan konflik, menurunkan motivasi, dan berdampak buruk pada kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki peran yang saling melengkapi dalam memengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan budaya organisasi akan lebih efektif dalam mengelola sumber daya manusia. Misalnya, gaya kepemimpinan partisipatif akan lebih berhasil jika diterapkan dalam budaya organisasi yang

mendorong kolaborasi dan inovasi. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat menimbulkan resistensi dan menurunkan kinerja karyawan.

Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui pemberian arahan, dukungan, dan motivasi yang tepat (Kumara & Utama, 2016). Selain itu, budaya organisasi yang kuat berkontribusi pada peningkatan kinerja dengan membentuk nilai-nilai bersama yang mendukung produktivitas dan komitmen karyawan (Zahriyah et al., 2015; Astamega, 2024). Dengan demikian, kedua variabel ini berperan sebagai faktor eksternal yang sangat menentukan tercapainya kinerja karyawan yang optimal.

Berdasarkan pemaparan teori diatas , dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang optimal dapat dicapai apabila organisasi mampu mengelola kedua faktor ini secara harmonis dan saling mendukung. Pemimpin yang efektif dan budaya organisasi yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, dan mendorong pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu secara konsisten mengembangkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan membangun budaya organisasi yang kuat untuk memastikan keberhasilan jangka panjang.



G. Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka diatas, maka dapat dapat diambil hipotesis sementara dalam penelitian ini adalah :

- a. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pondok Pesantren “X” Pekanbaru.
- b. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan kurang signifikan terhadap kinerja karyawan Pondok Pesantren “X” Pekanbaru.
- c. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pondok Pesantren “X” Pekanbaru.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Dapat diartikan bahwa penelitian kuantitatif sebagai metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu dengan pengumpulan data yang menggunakan instrument penelitian yang analisis datanya bersifat statistika atau angka, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini termasuk dalam penelitian korelasional yaitu penelitian yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih tanpa ada upaya untuk mempengaruhi variabel tersebut.

Dalam penelitian ini peneliti ingin melihat sejauh mana pengaruh Gaya Kepemimpinan (X^1) dan Budaya Organisasi (X^2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Pondok Pesantren “X” . Maka peneliti akan menggunakan analisis korelasi berganda, untuk melihat hubungan dari tiga variabel tersebut, dimana 2 variabel merupakan variabel independen dan satu lagi merupakan variabel dependen.

B. Identifikasi Variabel

Setiap kegiatan penelitian tentu memusatkan perhatiannya pada beberapa fenomena atau gejala utama dan pada beberapa fenomena lain yang relevan. Dalam penelitian sosial dan psikologis, umumnya fenomena termaksud merupakan konsep mengenai atribut atau sifat yang terdapat pada subjek

penelitian yang dapat bervariasi secara kuantitatif ataupun kualitatif. Konsep ini dikenal sebagai variabel (Azwar, 2007). Pendapat ini sejalan dengan pandangan Sugiyono (2010), yang menyatakan bahwa variabel penelitian merupakan atribut, karakteristik, atau nilai dari seseorang, objek, atau aktivitas yang memiliki variasi tertentu dan ditentukan oleh peneliti untuk dikaji serta dianalisis guna menarik suatu kesimpulan. Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan terdiri dari dua jenis, yaitu:

1. Variabel Terikat atau *dependent variabel* (Y)

Variabel penelitian ini digunakan untuk mengukur sejauh mana dampak atau pengaruh dari variabel lain. Pengaruh tersebut diamati melalui muncul atau hilangnya, bertambah atau berkurangnya, serta berubahnya suatu variasi yang terlihat sebagai konsekuensi dari perubahan pada variabel lainnya (Azwar, 2007).

2. Variabel Bebas atau *independent variabel* (X)

Variabel bebas adalah variabel yang perubahannya memengaruhi variabel lain. Dengan kata lain, variabel ini adalah faktor yang pengaruhnya terhadap variabel lain ingin diteliti. Peneliti secara sengaja memilih dan memanipulasi variabel ini agar dampaknya terhadap variabel lain dapat diamati dan diukur (Azwar, 2007).

Identifikasi variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel terikat atau *dependent variable* (Y): Kinerja Karyawan
- 2) Variabel bebas atau *independent variable* (X): Gaya Kepemimpinan (X¹) dan Budaya Organisasi (X²).

C. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjelasan tentang suatu variabel yang disusun berdasarkan ciri-ciri atau karakteristik yang dapat diamati dari variabel tersebut (Azwar, 2007). Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien. Definisi ini mencakup beberapa aspek penting, yaitu kualitas pekerjaan yang meliputi ketelitian, akurasi, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan organisasi; kuantitas pekerjaan yang diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu sesuai target; ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditentukan; tanggung jawab yang mencerminkan kesadaran dan kesungguhan karyawan dalam menjalankan tugasnya; serta inisiatif yang menunjukkan kemampuan karyawan untuk mengambil tindakan proaktif dan kreatif tanpa menunggu arahan.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin yang mencakup berbagai aspek penting dalam proses memimpin, yaitu cara pengambilan keputusan, komunikasi, motivasi, dan pengendalian terhadap kinerja bawahan. Dalam hal pengambilan keputusan, pemimpin bertanggung jawab untuk merumuskan tujuan yang akan dicapai, menetapkan batas waktu penyelesaian tugas, serta mengarahkan bawahan dalam menjalankan tugas-tugas organisasi

dengan jelas dan tegas. Aspek komunikasi meliputi kemampuan pemimpin dalam menyampaikan arahan, memberikan pemahaman tentang tanggung jawab, serta membangun hubungan yang efektif dan harmonis dengan bawahan agar tercipta suasana kerja yang kondusif. Motivasi menjadi bagian penting dalam gaya kepemimpinan, di mana pemimpin berperan mempengaruhi emosi dan semangat kerja bawahan melalui pendekatan yang menggugah nilai-nilai dan logika, sehingga meningkatkan loyalitas dan produktivitas kerja. Selain itu, pengendalian terhadap kinerja dilakukan dengan melakukan pemantauan secara berkala terhadap kemajuan dan kualitas pekerjaan, evaluasi hasil kerja bawahan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan dan peningkatan kinerja

3. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Budaya ini mencerminkan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak dan berperilaku sehari-hari yang tercermin melalui aspek-aspek seperti inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian kuantitatif adalah keseluruhan individu atau objek yang menjadi sasaran penelitian dan memiliki karakteristik tertentu yang relevan dengan tujuan studi (Sugiyono, 2014). Dalam konteks penelitian ini,

populasi adalah seluruh karyawan Pondok Pesantren “X” Pekanbaru yang berjumlah 30 Karyawan yang terdiri dari tenaga kependidikan, tukang masak, humas, dan kasir koperasi.. Penentuan populasi yang jelas sangat penting untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat digeneralisasikan dengan tepat.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang mewakili keseluruhan untuk tujuan penelitian. Total sampling merupakan metode pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel (Sugiyono, 2018). Sementara itu, Sugiyono (2020) menjelaskan bahwa total sampling adalah teknik penentuan sampel yang melibatkan semua anggota populasi sebagai responden. Teknik ini umumnya digunakan ketika jumlah populasi relatif sedikit, yaitu kurang dari 30 orang.

Dengan demikian, penelitian ini menggunakan metode total sampling sebagai teknik pengambilan sampelnya. Total sampling adalah metode di mana jumlah sampel yang digunakan sama dengan jumlah populasi. Oleh karena itu, seluruh karyawan yang bekerja di pondok pesantren “X”, sebanyak 30 orang, dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

E. Metode Pengumpulan Data

Data didapatkan dari instrumen penelitian yang digunakan sebagai alat bantu dalam mengumpulkan data penelitian. Dalam penelitian ini alat pengumpulan data menggunakan skala dan kuesioner. Menurut Azwar (2012) skala merupakan perangkat pertanyaan yang disusun untuk mengungkap atribut tertentu melalui respon terhadap pertanyaan tersebut. Sedangkan kuesioner adalah

teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono,2017).

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah prosedur sistematis untuk memperoleh data yang mendukung hipotesis penelitian. (Arikunto , 2010). Untuk mengumpulkan data, peneliti menggunakan *instrument* penelitian sebagai alat dalam bentuk kuesioner. Pada skala penelitian tersebut menggunakan dalam bentuk skala likert dengan 4 pilihan jawaban yaitu,

Tabel 3. 1 Pedoman Skoring Jawaban Kuisisioner

Jawaban	Skor
SS	4
S	3
TS	2
STS	1

Penelitian ini menggunakan skala yang terdiri dari:

1. Skala Kinerja Karyawan

Skala Kinerja Karyawan disusun berdasarkan dimensi yang dikemukakan oleh Annisa.W (Robbins & Judge,2025) yang meliputi 5 aspek yaitu Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, dan Kemandirian, yang telah dimodifikasi , berikut tabel *Blueprint* skala Kinerja Karyawan.

Tabel 3. 2 Blueprint tryout Kinerja Karyawan

No	Dimensi	Indikator	Item	Σ	Contoh Item
1	Kualitas	• Kemauan dalam bekerja	1,2 3,4	4	• Saya mampu menguasai pekerjaan saya dengan baik

		<ul style="list-style-type: none"> Kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan 			
2	Kuantitas	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah pekerjaan yang diselesaikan 	5,6	2	<ul style="list-style-type: none"> Saya mampu menyelesaikan sejumlah besar tugas dalam waktu yang telah ditentukan
3	Ketepatan Waktu	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat penyelesaian tugas tepat waktu Kemampuan mengelola waktu dengan baik 	7,8 9,10	4	<ul style="list-style-type: none"> Saya mampu mengatur waktu kerja saya secara efektif
4	Efektivitas	<ul style="list-style-type: none"> Kemampuan memanfaatkan sumber daya lembaga secara optimal 	11,12	2	<ul style="list-style-type: none"> Saya menggunakan sumber daya lembaga secara optimal
5	Kemandirian	<ul style="list-style-type: none"> Kemampuan mengambil keputusan sendiri Inisiatif tanpa menunggu instruksi 	13,14 15,16	4	<ul style="list-style-type: none"> Saya tidak perlu menunggu instruksi untuk memulai atau menyelesaikan pekerjaan
Total				16	

2. Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dalam Penelitian ini penulis menggunakan alat ukur MLQ-5X dari Hiriyuni (Bass & Avolio, 2019) yang terdiri dari 20 item khusus mengukur kepemimpinan transformasional, berikut tabel *Blueprint* skala Kepemimpinan Transformasional.

Tabel 3. 3 Blueprint tryout Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Dimensi	Indikator	Item	Σ	Contoh Item
1	<i>Idealized Influence</i>	<ul style="list-style-type: none"> Menampilkan Kepercayaan diri Cara pengambilan keputusan 	4,7,10,12 13,15,18,20	4	<ul style="list-style-type: none"> Atasan bertindak dengan cara-cara yang dapat membuat orang lain menghargainya

2	<i>Intellectual Stimulation</i>	• Pemecahan masalah	2,6,11,16	4	• Atasan mencari perspektif yang berbeda dalam memecahkan masalah
3	<i>Inspirational Motivation</i>	• Memotivasi orang lain agar tujuan tercapai	1,5,9,17	4	• Atasan selalu berbicara optimis tentang masa depan
4	<i>Individual Consideration</i>	• Perhatian Atasan	3,8,14,19	4	• Atasan secara langsung mengembangkan kemampuan bawahannya
Total				20	

3. Skala Budaya Organisasi

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur Budaya Organisasi dalam penelitian ini adalah skala berdasarkan Misbahuddin (Robbins,2022) yang meliputi aspek Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas, yang telah penulis modifikasi, berikut tabel Blueprint skala Budaya Organisasi

Tabel 3. 4 Blueprint tryout Budaya Organisasi

No	Dimensi	Indikator	Item	Σ	Contoh Item
1	Inovasi dan pengambilan resiko	• Kreativitas dan pengambilan resiko	1,2,3,4	4	• Saya didorong untuk mempunyai inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan.
2	Perhatian terhadap detail	• Akurat/Teliti	5,6,7	3	• Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan akurat.
3	Orientasi hasil	• Tujuan Perusahaan	8,9,10	3	• Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.
4	Orientasi individu	• Pengaruh Hasil Kerja	11,12,13	3	• Lembaga memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada

5	Orientasi tim	• Kerjasama	14,15,16	3	• Saya memahami struktur lembaga yang ada di kantor.
6	Agresivitas	• Persaingan	17,18,19	3	• Saya senantiasa datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik.
7	Stabilitas	• Ketenangan dan Kenyamanan	20,21,22	3	• Saya merasa nyaman dengan kondisi lembaga
Total			22		

G. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

1. Uji Coba Tryout

Sebelum alat ukur ini digunakan dalam penelitian yang sebenarnya, terlebih dahulu dilakukan uji coba validitas dan reliabilitas guna untuk mendapatkan aitem- aitem yang layak sebagai alat ukur. Skala dapat digunakan apabila valid dan reliabel berdasarkan statistik melalui try out terlebih dahulu (Arikunto, 2010).

2. Uji Validitas

Menurut Ansory & Iswati (2017) validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen (alat ukur). Instrumen yang valid berarti dapat digunakan untuk mengukur apa yang mau diukur. Instrumen yang reliabel apabila digunakan tidak sesuai dengan yang akan diukur, dapat menghasilkan data yang tidak valid. Tingkat validitas dapat diukur dengan membandingkan nilai rhitung dan nilai rtabel.

Jika : $r_{hitung} > r_{tabel}$ berarti item instrument tersebut valid.

$r_{hitung} < r_{tabel}$ berarti item instrument tersebut tidak valid.

a. Skala Kinerja Karyawan

Hasil Uji validitas tryout menunjukkan jumlah item yang dapat diterima adalah 13 item dengan melakukan analisa sebanyak dua putaran dengan rata rata rhitung > rtabel (0,361) yang berkisar 0,414 sampai 0,777, dengan item gugur sebanyak 3 item.

Tabel 3. 5 Blueprint Skala Kinerja Karyawan (Valid dan Gugur)

No	Dimensi	Indikator	Distribusi Item		Σ	Contoh Item
			Valid	Gugur		
1	Kualitas	• Kemauan dalam bekerja	1,2		4	• Saya mampu menguasai pekerjaan saya dengan baik
		• Kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan	3,4			
2	Kuantitas	• Jumlah pekerjaan yang diselesaikan	6	5	2	• Saya mampu menyelesaikan sejumlah besar tugas dalam waktu yang telah ditentukan
3	Ketepatan Waktu	• Tingkat penyelesaian tugas tepat waktu	8	7	4	• Saya mampu mengatur waktu kerja saya secara efektif
		• Kemampuan mengelola waktu dengan baik	9,10			
4	Efektivitas	• Kemampuan memanfaatkan sumber daya lembaga secara optimal	11,12		2	• Saya menggunakan sumber daya lembaga secara optimal
5	Kemandirian	• Kemampuan mengambil keputusan sendiri	13,14	16	4	• Saya tidak perlu menunggu instruksi untuk memulai atau menyelesaikan pekerjaan
		• Inisiatif tanpa menunggu instruksi	15			

Total	13	3	16
-------	----	---	----

b. Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional

Hasil Uji validitas tryout menunjukkan jumlah item yang dapat diterima adalah 19 item dengan melakukan analisa sebanyak Dua putaran dengan rata rata rhitung > rtabel (0,361) yang berkisar 0,410 sampai 0,862, dengan item gugur sebanyak 1 item

Tabel 3. 6 Bueprint Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional (Valid dan Gugur)

No	Dimensi	Indikator	Item		Σ	Contoh Item
			Valid	Gugur		
1	<i>Idealized Influence</i>	• Menampilkan Kepercayaan diri	4,7,10,12	-	4	• Atasan bertindak dengan cara-cara yang dapat membuat orang lain menghargainya
		• Cara pengambilan keputusan	13,15,18,20	-		
2	<i>Intellectual Stimulation</i>	• Pemecahan masalah	13,15,18,20		4	• Atasan mencari perspektif yang berbeda dalam memecahkan masalah
3	<i>Inspirational Motivation</i>	• Memotivasi orang lain agar tujuan tercapai	1,9,17	5	4	• Atasan selalu berbicara optimis tentang masa depan
4	<i>Individual Consideration</i>	• Perhatian Atasan	3,8,14,19		4	• Atasan secara langsung mengembangkan kemampuan bawahannya
Total			19	1	20	

c. Skala Budaya Organisasi

Hasil Uji validitas tryout menunjukkan jumlah item yang dapat diterima adalah 21 item dengan melakukan analisa sebanyak Dua putaran dengan rata rata rhitung > rtabel (0,361) yang berkisar 0,490 sampai 0,857, dengan item gugur sebanyak 1 item

Tabel 3. 7 Blueprint Skala Budaya Organisasi (Valid dan Gugur)

No	Dimensi	Indikator	Item		Σ	Contoh Item
			Valid	Gugur		
1	Inovasi dan pengambilan resiko	• Kreativitas dan pengambilan resiko	1,2,3,4		4	• Saya didorong untuk mempunyai inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan.
2	Perhatian terhadap detail	• Akurat/Teliti	5,6,7		3	• Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan akurat.
3	Orientasi hasil	• Tujuan Perusahaan	8,9,10		3	• Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.
4	Orientasi individu	• Pengaruh Hasil Kerja	11,12,13		3	• Lembaga memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada
5	Orientasi tim	• Kerjasama	14,15,16		3	• Saya memahami struktur lembaga yang ada di kantor.
6	Agresivitas	• Persaingan	17,18	19	3	• Saya senantiasa datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu agar

					pekerjaan terselesaikan dengan baik.
7	Stabilitas	• Ketenangan dan Kenyamanan	20,21, 22	3	• Saya merasa nyaman dengan kondisi lembaga
Total			21	1	22

3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan hal yang penting dalam menjamin keterpercayaan suatu alat ukur. Artinya, alat ukur yang reliabel adalah alat ukur yang dapat dipercaya dimana jika dilakukan pengukuran berulang kali maka akan memperoleh hasil yang relatif sama selama subjek dan aspek yang diukur pada diri subjek relatif sama (Matondang, 2009).

Dalam mengetahui koefisien reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini, peneliti memakai rumus Cronbach's Alpha dengan aplikasi Statistical Packages for Social Sciences version 26 (SPSS 26). Pada SPSS Indonesia (2021) dijelaskan bahwa uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir atau item pertanyaan dalam angket (kuesioner) penelitian. Adapun dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$ maka kuesioner atau angket dinyatakan reliabel atau konsisten.
2. Jika nilai Cronbach's Alpha $< 0,60$ maka kuesioner atau angket dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten.

Tabel 3. 8 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Koefisien Realibilitas Minimal	Keterangan
----------	-------------------------------	--------------------------------	------------

Kinerja Karyawan	0,844	0,60	<i>Reliable</i>
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,933	0,60	<i>Reliable</i>
Budaya Organisasi	0,896	0,60	<i>Reliable</i>

H. Analisis Data

Analisis data bertujuan memperoleh hasil penelitian dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Pondok Pesantren “X”. Analisis data ini dilakukan dengan pengujian secara kuantitatif berdasarkan analisis regresi linier berganda yang menggunakan aplikasi Statistical Packages for Social Sciences version 26 (SPSS 26).

Sugiyono (2010) menyatakan bahwa analisis regresi berganda digunakan ketika peneliti ingin memprediksi kondisi atau perubahan nilai variabel dependen (kriterium) berdasarkan manipulasi atau perubahan pada dua atau lebih variabel independen yang berperan sebagai faktor prediktor. Dengan kata lain, analisis regresi berganda diterapkan apabila terdapat lebih dari dua variabel independen yang dianalisis.

Fungsi regresi sangat terkait dengan uji korelasi (korelasi Pearson), karena uji regresi merupakan kelanjutan dari uji korelasi (KPM). Uji regresi digunakan untuk memprediksi atau meramalkan nilai variabel Y berdasarkan perubahan nilai variabel X yang dikalikan dengan beberapa faktor. Sebelum melakukan uji regresi, harus terlebih dahulu dilakukan uji korelasi. Namun, melakukan uji korelasi tidak selalu diikuti dengan uji regresi (Nanang, 2010)

Untuk mendapatkan hasil pemodelan yang unik dan efektif dari persamaan regresi, analisis data perlu memenuhi beberapa asumsi klasik tertentu. Proses pengolahan data ini dilakukan secara komputerisasi menggunakan program Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) versi 26 untuk Windows).

1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah tentang kenormalan distribusi data, penggunaan uji normalitas karena pada analisis statistic parametric, asumsi yang harus oleh data adalah bahwa data tersebut terdistribusi secara normal (Suharyadi & Purwanto, 2009). Sedangkan menurut (Sulhan, 2009) uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$, maka asumsi normalitas terpenuhi.

2. Uji Linearitas

Uji linieritas dilakukan untuk melihat apakah variabel bebas dan variabel terikat memiliki hubungan yang liner atau tidak. Kaidah uji linieritas yang dilakukan adalah apabila nilai signifikansi linearity kurang dari 0,05 atau $p < 0,05$ dan signifikansi deviation from linearity lebih besar dari 0,05 atau $p > 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa terdapat linieritas hubungan antara variabel independent dengan variabel dependent. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi linearity lebih besar dari 0,05 atau $p > 0,05$ dan nilai signifikansi deviation from linearity kurang dari 0,05 atau $p < 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat linieritas hubungan antara variabel independent dengan variabel dependent.

3. Uji Multikolinieritas

Konsep multikolinieritas pertama kali diperkenalkan oleh Ragner Frish, yang menyatakan bahwa multikolinieritas terjadi ketika terdapat lebih dari satu hubungan linier yang sempurna antara variabel-variabel (ditandai dengan koefisien korelasi antarvariabel sebesar 1). Dalam kondisi ini, koefisien regresi variabel bebas tidak dapat dihitung dan nilai standar error menjadi tak terbatas (Suharyadi & Purwanto, 2009). Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Sulhan (2009), yang menjelaskan bahwa multikolinieritas sempurna menyebabkan koefisien regresi tidak dapat ditentukan dan standar deviasi menjadi tidak terhingga. Jika multikolinieritas kurang sempurna, maka koefisien regresi meskipun berhingga akan mempunyai standar deviasi yang besar yang berarti pula koefisien-koefisiennya tidak dapat ditaksir dengan mudah. Analisis deteksi adanya multikolinieritas adalah sebagai berikut:

A. Besaran VIF dan *Tolerance*

Kriteria untuk model regresi yang bebas dari multikolinieritas adalah memiliki nilai VIF sekitar 1 dan tidak lebih dari 10, serta nilai *Tolerance* yang mendekati angka 1.

B. Besaran korelasi antar variabel independent

Salah satu tanda bahwa sebuah model regresi bebas dari multikolinieritas adalah ketika koefisien korelasi antar variabel independen menunjukkan hubungan yang lemah.

4. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan variasi nilai residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Hal tersebut perlu dihindari karena syarat untuk mendapatkan model regresi yang baik ialah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dilakukan melalui uji Glejser yang asumsinya ditarik melalui nilai signifikansi. Apabila nilai signifikansi (sig.) lebih dari 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas, nilai signifikansi (Sig) variabel independen lebih besar dari 0,05 maka tidak terdapat heteroskedastisitas.

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Persiapan Penelitian

1. Proses Perizinan

Proses Perizinan di Pondok Pesantren “X” dimulai dengan mengajukan penerbitan surat izin penelitian dari Pihak Institut Agama Islam (IAI) Diniyyah . Kemudian surat yang telah dikeluarkan tersebut peneliti lanjutkan kepada pimpinan pondok Pesantren “X” untuk di pertimbangkan lebih lanjut . Setelah surat izin diterima, proses dilanjutkan dengan memberikan *link google form* (<https://forms.gle/p1zYxb1tovqmTCZGA>) skala penelitian kepada pimpinan harian yang kemudian pimpinan harian meneruskan skala tersebut kepada karyawan Pondok Pesantren “X” Untuk diisi.

2. Gambaran Lokasi

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren “X” yang berlokasi di Kota Pekanbaru. Pondok Pesantren ini dipilih karna terdapat permasalahan yang sesuai dengan judul penelitian Penulis dan didukung oleh lokasi yang mudah diakses serta Subjek yang sesuai dengan penelitian.

3. Waktu Penelitian

Pengumpulan data dimulai dari tanggal 13 Agustus 2025 sampai proses pengumpulan data selesai pada tanggal 15 Agustus 2025 . Pada tanggal 30 Juli 2025 telah dilakukan tryout untuk menguji Validitas dan Reliabilitas instrumen penelitian . Pada tanggal 13 Agustus 2025 Kuisisioner yang disebarluaskan pada karyawan Pondok Pesantren “X” adalah kuisisioner yang telah teruji Validitas dan

Reliabilitasnya. Kemudian Proses Analisis data dimulai setelah pengisian kuisisioner selesai dan dilakukan secara berurutan hingga data penelitian diperoleh

B. Hasil Tryout

1. Blueprint Penelitian

a. Skala Kinerja Karyawan

Skala Kinerja Karyawan terdiri dari 16 aitem setelah dilakukan uji validitas skala diperoleh 13 item valid dan 3 item gugur. Berdasarkan Analisis uji coba dan seleksi item skala Kinerja Karyawan diperoleh hasil rhitung $>$ rtabel yang berkisar dari 0.414 sampai 0.777 dengan melakukan analisa sebanyak Tiga Putaran. Hasil analisis koefisien Alpha diperoleh indeks reliabilitas alat ukur sebesar 0.844 yang berarti bahwa alat ukur tersebut reliabel dan dapat digunakan sebagai alat ukur yang memadai dalam proses pengumpulan data . Berdasarkan hasil yang tertera pada tabel 3.5 , Berikut blueprint yang digunakan pada penelitian ini.

Tabel 4. 1 *Blueprint* Skala Kinerja Karyawan (Penelitian)

No	Dimensi	Indikator	Item	Σ	Contoh Item
1	Kualitas	• Kemauan dalam bekerja	1,2	4	• Saya mampu menguasai pekerjaan saya dengan baik
		• Kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan	3,4		
2	Kuantitas	• Jumlah pekerjaan yang diselesaikan	5	2	• Saya mampu menyelesaikan sejumlah besar tugas dalam waktu yang telah ditentukan
3	Ketepatan Waktu	• Tingkat penyelesaian tugas tepat waktu	6	4	• Saya mampu mengatur waktu kerja saya secara efektif
		• Kemampuan mengelola waktu dengan baik	7,8		

4	Efektivitas	<ul style="list-style-type: none"> Kemampuan memanfaatkan sumber daya lembaga secara optimal 	9,10	2	<ul style="list-style-type: none"> Saya menggunakan sumber daya lembaga secara optimal
5	Kemandirian	<ul style="list-style-type: none"> Kemampuan mengambil keputusan sendiri Inisiatif tanpa menunggu instruksi 	11,12 13	4	<ul style="list-style-type: none"> Saya tidak perlu menunggu instruksi untuk memulai atau menyelesaikan pekerjaan
Total			13		

b. Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional

Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional terdiri dari 20 aitem setelah dilakukan uji validitas skala diperoleh 19 item valid dan 1 item gugur. Berdasarkan Analisis uji coba dan seleksi item skala Kinerja Karyawan diperoleh hasil rhitung $>$ rtabel yang berkisar dari 0.410 sampai 0.862 dengan melakukan analisa sebanyak Dua Putaran. Hasil analisis koefiisen Alpha diperoleh indeks reliabilitas alat ukur sebesar 0.933 yang berarti bahwa alat ukur tersebut reliabel dan dapat digunakan sebagai alat ukur yang memadai dalam proses pengumpulan data . Berdasarkan hasil yang tertera pada tabel 3.6 , Berikut blueprint yang digunakan pada penelitian ini.

Tabel 4. 2 *Blueprint* Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional (Penelitian)

No	Dimensi	Indikator	Item	Σ	Contoh Item
1	<i>Idealized Influence</i>	<ul style="list-style-type: none"> Menampilkan Kepercayaan diri Cara pengambilan keputusan 	4,6,9,11 12,14,17,19	4	<ul style="list-style-type: none"> Atasan bertindak dengan cara-cara yang dapat membuat orang lain menghargainya
2	<i>Intellectual Stimulation</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pemecahan masalah 	2,5,10,15	4	<ul style="list-style-type: none"> Atasan mencari perspektif yang berbeda dalam

						memecahkan masalah
3	<i>Inspirational Motivation</i>	• Memotivasi orang lain agar tujuan tercapai	1,8,16	4	•	Atasan selalu berbicara optimis tentang masa depan
4	<i>Individual Consideration</i>	• Perhatian Atasan	3,7,13,18	4	•	Atasan secara langsung mengembangkan kemampuan bawahannya
Total				20		

c. Skala Budaya Organisasi

Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional terdiri dari 20 aitem setelah dilakukan uji validitas skala diperoleh 21 item valid dan 1 item gugur. Berdasarkan Analisis uji coba dan seleksi item skala Kinerja Karyawan diperoleh hasil rhitung > rtabel yang berkisar dari 0.490 sampai 0.857 dengan melakukan analisa sebanyak Dua Putaran. Hasil analisis koefisien Alpha diperoleh indeks reliabilitas alat ukur sebesar 0.896 yang berarti bahwa alat ukur tersebut reliabel dan dapat digunakan sebagai alat ukur yang memadai dalam proses pengumpulan data . Berdasarkan hasil yang tertera pada tabel 3.7 , Berikut blueprint yang digunakan pada penelitian ini.

Tabel 4. 3 *Blueprint* Skala Budaya Organisasi (Penelitian)

No	Dimensi	Indikator	Item	Σ	Contoh Item
1	Inovasi dan pengambilan resiko	• Kreativitas dan pengambilan resiko	1,2,3,4	4	• Saya didorong untuk mempunyai inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan.
2	Perhatian terhadap detail	• Akurat/Teliti	5,6,7	3	• Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan akurat.
3	Orientasi hasil	• Tujuan Perusahaan	8,9,10	3	• Saya terus mengembangkan diri

					untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.
4	Orientasi individu	• Pengaruh Hasil Kerja	11,12,13	3	• Lembaga memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada
5	Orientasi tim	• Kerjasama	14,15,16	3	• Saya memahami struktur lembaga yang ada di kantor.
6	Agresivitas	• Persaingan	17,18	3	• Saya senantiasa datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik.
7	Stabilitas	• Ketenangan dan Kenyamanan	19,20,21	3	• Saya merasa nyaman dengan kondisi lembaga
Total				22	

C. Hasil Penelitian

1. Data Deskriptif Penelitian

Data yang disajikan dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai hasil yang diperoleh di lapangan. Deskripsi variabel penelitian ditunjukkan melalui perbandingan antara mean hipotetik dan mean empirik, serta disertai dengan deskripsi berdasarkan model distribusi normal. Setiap skor mean empirik yang secara signifikan lebih tinggi daripada mean hipotetik dapat dianggap sebagai tanda bahwa kondisi kelompok subjek pada variabel tersebut berada dalam tingkat tinggi. Sebaliknya, jika skor mean empirik secara signifikan lebih rendah dibandingkan mean hipotetik, hal ini menunjukkan bahwa kondisi kelompok subjek pada variabel tersebut berada dalam tingkat

rendah. Hasil Perbandingan dari masing-masing variabel dapat dilihat dari tabel 4.4 di bawah ini

Tabel 4. 4 Hasil Perbandingan Mean Empirik dan Mean Hipotetik

Variabel	Jumlah Aitem	Skor Empirik				Skor Hipotetik			
		Min	Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD
Kinerja Karyawan	13	26	50	39,17	4,66	13	52	32,5	5,5
Gaya Kepemimpinan Transformasional	19	38	73	59,70	7,25	19	76	47,5	9,5
Budaya Organisasi	21	61	81	66,97	6,03	21	84	52,5	10,5

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

X¹ : Gaya Kepemimpinan Transformasional

X² : Budaya Organisasi

Perhitungan skor hipotetik

1. Skor Minimal (Min) = Jumlah butir skala x nilai terendah bobot pilihan

jawaban

2. Skor Maksimal (Maks) = Jumlah butir skala x nilai tertinggi bobot pilihan

jawaban

3. Rerata Hipotetik (Mean) = (Skor maksimal + skor minimal) : 2

4. Standar Deviasi (SD) = (Skor maks – skor min) : 6

Berdasarkan deskripsi data di atas dapat digunakan untuk melakukan kategorisasi pada ketiga variabel penelitian. Kategorisasi pada masing-masing variabel dengan menetapkan kriteria kategori yang didasari oleh asumsi bahwa skor subjek merupakan estimasi dalam populasi dan skor subjek dalam populasi terdistribusi

secara normal menurut kurva normal standar (Azwar, 2013). Kategorisasi yang akan digunakan adalah kategorisasi jenjang berdasarkan distribusi normal. Norma kategorisasi disajikan pada tabel 4.5.

Tabel 4. 5 Norma Kategorisasi

Norma Kategorisasi	
$(M + 1,0 SD) \leq X$	Tinggi
$(M - 1,0 SD) \leq X \leq M$	Sedang
$X < (M - 1,0 SD)$	Rendah

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Setelah diketahui nilai statistik dari variabel Gaya kepemimpinan transformasional selanjutnya data dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu rendah, sedang dan tinggi. Adapun norma yang digunakan adalah kategorisasi rendah $X < (\mu - 1,0\sigma)$, kategorisasi sedang $(\mu - 1,0\sigma) \leq X < (\mu + 1,0\sigma)$, dan kategorisasi tinggi $(\mu + 1,0\sigma) \leq X$ (Azwar, 2010). Tujuan kategorisasi ini adalah menempatkan individu dalam kelompok-kelompok yang terpisah secara berjenjang menurut suatu kontinum berdasarkan atribut yang diukur.

Tabel 4. 6 Distribusi frekuensi Gaya Kepemimpinan Transformasional Berdasarkan Data Empirik

Variabel	Interval	Frekuensi	Presentase (%)	Kategorisasi
Gaya Kepemimpinan Transformasional	$X \geq 66,95$	4	13,3%	Tinggi
	$52,45 \leq X$	24	80%	Sedang
	$< 66,95$			
	$X < 52,45$	2	6,7%	Rendah

Tabel 4. 7 Distribusi frekuensi Gaya Kepemimpinan Transformasional Berdasarkan Data Hipotetik

Variabel	Interval	Frekuensi	Presentase (%)	Kategorisasi
Gaya	$X \geq 57$	15	50%	Tinggi
Kepemimpinan	$38 \leq X < 57$	14	46,7%	Sedang
Transformasional	$X < 38$	1	3,3%	Rendah

Berdasarkan tabel 4.6 diperoleh distribusi frekuensi data Gaya Kepemimpinan Tranformasional berdasarkan data empirik yaitu sebanyak 4 Karyawan (13,3%) kategori tinggi, 24 Karyawan (80%) kategori sedang dan 2 Karyawan (6,7%) kategori rendah. Sedangkan tabel 4.7 diperoleh distribusi frekuensi data Gaya Kepemimpinan Transformasional berdasakan data hipotetik yaitu sebanyak 15 Karyawan (50%) kategori tinggi, 14 karyawan (46,7%) kategori sedang, dan 1 Karyawan (3,3%) kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional subjek penelitian tergolong sedang berdasar data empirik dan Tinggi berdasar data hipotetik.

b. Budaya Organisasi

Setelah diketahui nilai statistik dari variabel Budaya Organisasi selanjutnya data dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu rendah, sedang dan tinggi. Adapun norma yang digunakan adalah kategorisasi rendah rendah $X < (\mu - 1,0\sigma)$, kategorisasi sedang $(\mu - 1,0\sigma) \leq X < (\mu + 1,0\sigma)$, dan kategorisasi tinggi $(\mu + 1,0\sigma) \leq X$ (Azwar, 2010). Tujuan kategorisasi ini adalah menempatkan individu dalam kelompok-kelompok yang terpisah secara berjenjang menurut suatu kontinum berdasar atribut yang diukur.

Tabel 4. 8 Distribusi frekuensi Budaya Organisasi Berdasarkan Data Empirik

Variabel	Interval	Frekuensi	Presentase (%)	Kategorisasi
<i>Budaya Organisasi</i>	$X \geq 73$	3	10%	Tinggi
	$60,94 \leq X < 73$	27	90%	Sedang
	$X < 60,94$	0	0%	Rendah

Tabel 4. 9 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi Berdasarkan Data Hipotetik

Variabel	Interval	Frekuensi	Presentase (%)	Kategorisasi
<i>Budaya Organisasi</i>	$X \geq 63$	19	63,6%	Tinggi
	$42 \leq X < 63$	11	36,7%	Sedang
	$X < 42$	0	0%	Rendah

Berdasarkan tabel 4.8 diperoleh distribusi frekuensi data budaya organisasi berdasarkan data empirik yaitu sebanyak 3 Karyawan (10%) kategori tinggi, 27 Karyawan (90%) kategori sedang dan 0 karyawan (0%) kategori rendah. Sedangkan tabel 4.9 diperoleh distribusi frekuensi data budaya organisasi berdasarkan data hipotetik yaitu sebanyak 19 Karyawan (63,6%) kategori tinggi, 11 Karyawan (36,7%) kategori sedang, dan 0 karyawan (0%) kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi subjek penelitian tergolong tinggi berdasarkan data hipotetik dan sedang berdasarkan data empirik.

c. Kinerja Karyawan

Setelah diketahui nilai statistik dari variabel Kinerja Karyawan selanjutnya data dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu rendah, sedang dan tinggi. Adapun norma yang digunakan adalah kategorisasi rendah rendah $X < (\mu - 1,0\sigma)$, kategorisasi sedang $(\mu - 1,0\sigma) \leq X < (\mu + 1,0\sigma)$, dan kategorisasi tinggi $(\mu + 1,0\sigma) \leq X$ (Azwar, 2010). Tujuan kategorisasi ini adalah menempatkan individu dalam

kelompok-kelompok yang terpisah secara berjenjang menurut suatu kontinum berdasar atribut yang diukur.

Tabel 4. 10 Distribusi frekuensi Kinerja Karyawan berdasarkan Data Empirik

Variabel	Interval	Frekuensi	Presentase (%)	Kategorisasi
Kinerja Karyawan	$X \geq 43,83$	5	16,7%	Tinggi
	$34,51 \leq X$	22	73,3%	Sedang
	$< 43,83$			
	$X < 34,51$	3	10%	Rendah

Tabel 4. 11 Distribusi frekuensi Kinerja Karyawan Berdasarkan Data Hipotetik

Variabel	Interval	Frekuensi	Presentase (%)	Kategorisasi
Kinerja Karyawan	$X \geq 39$	12	40%	Tinggi
	$26 \leq X < 39$	17	56,7%	Sedang
	$X < 26$	1	3,3%	Rendah

Berdasarkan tabel 4.10 diperoleh distribusi frekuensi data Kinerja Karyawan berdasarkan data empirik yaitu sebanyak 5 Karyawan (16,7%) kategori tinggi, 22 Karyawan (73,3%) kategori sedang dan 3 Karyawan (10%) kategori rendah. Sedangkan tabel 4.11 diperoleh distribusi frekuensi data Kinerja Karyawan berdasarkan data hipotetik yaitu sebanyak 12 Karyawan (40%) kategori tinggi, 17 Karyawan (56,7%) kategori sedang, dan 1 remaja (3,3%) kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan subjek penelitian tergolong rendah

2. Uji Asumsi

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residu dalam model regresi mengikuti distribusi normal. Pada penelitian ini,

uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov (KS-Z) melalui program SPSS 16.0 for Windows. Kriteria pengujian yang dipakai adalah jika nilai p lebih besar dari 0,05, maka data dianggap berdistribusi normal, sedangkan jika nilai p kurang dari 0,05, maka data dianggap tidak berdistribusi normal.

Tabel 4. 12 Hasil Uji Normalitas

Parameter	Nilai
<i>Test Statistic (D)</i>	0.136
<i>Asymp. Sig. (2-Failed)</i>	0.164

Tabel 4.12 menunjukkan hasil uji normalitas dengan nilai signifikansi sebesar 0,164, yang lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, asumsi normalitas dianggap terpenuhi. Dengan demikian, dalam penelitian ini tidak terdapat pelanggaran terhadap asumsi normalitas, yang berarti data memiliki distribusi normal.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk menguji apakah garis regresi antara variabel bebas dan variabel tergantug bersifat linier. Tujuan dari uji ini adalah memastikan bahwa distribusi nilai variabel-variabel dalam penelitian dapat dihubungkan dengan sebuah garis lurus, yang menunjukkan adanya hubungan linear antara variabel tersebut sehingga keduanya dapat dikorelasikan. Kriteria pengujian yang digunakan menyatakan bahwa jika nilai p kurang dari 0,05, maka hubungan dianggap linear, sedangkan jika nilai p lebih dari 0,05, maka hubungan tersebut dianggap tidak linear.

Tabel 4. 13 Hasil Uji Linearitas

Variabel	<i>Linearity</i>		<i>Deviation from linearity</i>		Keterangan
	F	Sig. (P)	F	Sig. (P)	
Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan	13.161	0.002	1.876	0.122	Linear
Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan	3.288	0.087	0.955	0.517	Linear

Hasil uji linearitas antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan menunjukkan nilai signifikansi p (F-linearity) sebesar 0,002 ($p < 0,05$) dan nilai signifikansi p (deviation from linearity) sebesar 0,122 ($p > 0,05$), yang menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya bersifat linier. Sementara itu, untuk variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan, nilai signifikansi p (F-linearity) adalah 0,087 ($p > 0,05$) dan nilai signifikansi p (deviation from linearity) sebesar 0,517 ($p > 0,05$), yang juga mengindikasikan adanya hubungan linier antara kedua variabel tersebut.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengecek apakah terdapat kolinieritas atau multikolinieritas antara variabel bebas dengan variabel terikat. Uji ini dilakukan untuk memastikan data bersih dari kemungkinan adanya dua atau lebih variabel bebas yang berasal dari konsep yang sama. Deteksi adanya multikolinieritas dapat dilakukan dengan memeriksa nilai VIF (Variance Inflation Factor) dan Tolerance. Jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai Tolerance lebih dari

0,10, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas dari masalah multikolinearitas.

Tabel 4. 14 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan	0.564	1.774	Tidak Multikolinearitas
Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan	0.564	1.774	Tidak Multikolinearitas

Dasar pengambilan keputusan dalam uji multikolinearitas dengan cara melihat nilai Tolerance dan VIF. Berdasarkan tabel output “*Coefficients*” pada bagian “*Collinearity Statistics*” diketahui nilai Tolerance untuk Variabel X1 dan X2 adalah 0.564 Lebih besar dari 0.10. Sementara, nilai VIF untuk Variabel X1 dan X2 adalah $1.774 < 10.00$. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam model regresi.

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk memeriksa apakah terdapat perbedaan varian residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya dalam model regresi. Jika varian residual tersebut konstan pada setiap pengamatan, kondisi ini disebut homoskedastisitas, sedangkan jika variannya berbeda-beda, kondisi tersebut disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang ideal adalah yang menunjukkan homoskedastisitas atau tidak mengalami heteroskedastisitas. Dalam hal ini penulis menggunakan metode uji *white* dalam pengujian Heteroskedastisitas yang dilakukan dengan cara meregresikan residual

kuadrat (U^2I) dengan variabel independen, variabel independen yang di kuadratkan dan perkalian (interaksi) antar variabel independen. Dasar Pengambilan keputusannya adalah

- Chi square hitung < Chi square tabel maka berkesimpulan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas
- Chi square hitung > Chi square tabel maka berkesimpulan terjadi gejala heteroskedastisitas
- Rumus chi square hitung : $N \cdot R^2$
- N = Jumlah Sampel
- Tingkat kepercayaan statistik 95% ($\alpha = 0,05$)

Tabel 4. 15 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.369 ^a	.136	-.044	26.66906
a. Predictors: (Constant), X1X2, Total_X2, Total_X1, X1_Kuadrat, X2_Kuadrat				

Dari tabel 4.15 Hasil pengujian heteroskesdatisitas diatas menunjukkan bahwa chi square hitung ($30 \cdot 0.136 = 4.08$) lebih kecil dari chi square tabel (11.0705 (Df = 5 , $\alpha = 0.05$)) , maka bisa disimpulkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini, analisis regresi linier berganda diterapkan untuk menguji hipotesis terkait pengaruh variabel independen (gaya kepemimpinan

transformatif dan budaya organisasi) baik secara individu maupun bersama-sama terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Perhitungan statistik untuk analisis regresi linier berganda dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS for Windows versi 26.0. Hasil pengolahan data menggunakan program SPSS tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 16 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
(Constant)	20,133	8,714		2,310	0,029
<i>Gaya Kepemimpinan Transformasional</i>	0,325	0,143	0,505	2,275	0,031
<i>Budaya Organisasi</i>	0,005	0,172	-0,007	-0,030	0,976

Berdasarkan tabel 4.16 diatas dapat diketahui model persamaan dari regresi linear berganda yang diperoleh adalah sebagai berikut :

$$Y = 20,133 + 0,325X^1 + (0,005X^2)$$

Persamaan regresi dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Konstanta (α)

Jika tidak ada gaya kepemimpinan transformatif (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) , maka nilai kinerja karyawan adalah 20,133

b. Gaya Kepemimpinan Transformatif

Koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif mempunyai arah positif dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Dengan begitu jika variabel Gaya kepemimpinan Transformatif ditingkatkan satu kali, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,325 kali

c. Budaya Organisasi

Koefisien regresi variabel Budaya organisasi mempunyai arahan positif dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Dengan begitu jika variabel Budaya Organisasi ditingkatkan satu kali, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,005 kali

Dari hasil koefisien regresi berganda yang telah dijelaskan pada uraian di atas, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis yang dilakukan secara parsial maupun simultan.

4. Uji Hipotesis

a. Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh bersama-sama atau simultan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional (X^1) dan budaya organisasi (X^2) secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Untuk informasi lebih lengkap tentang pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4. 17 Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap Kinerja Karyawan

	<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	157,852	2	78,926	4,512	0,020 ^a
	<i>Residual</i>	472,314	27	17,493		
	<i>Total</i>	630,167	29			

Dari tabel di atas, diperoleh nilai Sig. sebesar 0,020. Karena nilai Sig. 0,020 lebih kecil dari 0,05, maka berdasarkan kriteria pengambilan keputusan dalam uji F, dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, artinya variabel X1 dan X2 secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel Y..

b. Uji Parsial

Tabel 4. 18 Nilai sumbangan Variabel bebas terhadap Variabel tergantung

Komponen	Beta	Koefisien Korelasi	R ²
X1(GKT)	0,505	0,500	25
X2(BO)	-0,007	0,327	

1) Rumus sumbangan efektif

$$SE(X)\% = \text{Beta}_x \times \text{Koefisien Korelasi} \times 100\%$$

ATAU

$$SE(X)\% = \text{Beta}_x \times r_{xy} \times 100\%$$

5. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi efektif sebesar 25,2%. Dengan nilai p = 0,122 Hal ini berarti bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan pondok pesantren, semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dapat dicapai. Temuan ini konsisten dengan teori Bass (1985) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi karyawan sehingga

mendorong peningkatan kinerja. Penelitian sebelumnya oleh Aulia (2007) juga menunjukkan adanya hubungan yang kuat antar gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Pemimpin yang menunjukkan pengaruh ideal dan berperan sebagai teladan bagi bawahannya, sekaligus mampu menginspirasi serta memotivasi dengan mempertimbangkan kondisi dan kebutuhan bawahan, dapat dijadikan sebagai salah satu mekanisme strategis untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Sebaliknya Budaya organisasi menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $p = 0,517$. Temuan ini sejalan dengan teori Budaya Organisasi Robbins & Judge (2008) bahwa sebuah budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menyebarkan nilai-nilai inti tersebut secara merata di antara para karyawan sehingga dapat menciptakan motivasi kerja dan kinerja yang lebih tinggi. Namun dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pondok Pesantren “X” dengan nilai kontribusi efektif sebesar $-0,2\%$. Fenomena ini dapat dijelaskan oleh beberapa kondisi yang teramati, seperti kurangnya integrasi dan koordinasi antar unit kerja, ketidakstabilan nilai dan norma organisasi akibat perubahan kebijakan yang sering terjadi, serta kurangnya penghargaan dan motivasi terhadap inisiatif dan kontribusi individu. Kondisi budaya seperti ini cenderung menimbulkan rasa ketidakpastian, menurunkan motivasi, dan membuat karyawan kurang bersemangat dalam memberikan performa terbaiknya.

Penelitian sebelumnya oleh Chandra (2013) juga menyatakan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh negatif dan tidak

signifikan namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja. Secara simultan, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi efektif sebesar 25%. Namun, diketahui bahwa pengaruh dominan berasal dari gaya kepemimpinan transformasional, sementara budaya organisasi belum menunjukkan dampak positif yang berarti.

Hal ini menunjukkan bahwa walaupun faktor budaya organisasi sangat penting dalam membentuk perilaku dan sikap kerja, dalam kondisi saat ini gaya kepemimpinan yang efektif lebih dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan Pondok Pesantren "X". *Synergisme* yang baik antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi perlu dibangun agar kedua aspek ini saling mendukung dan memperkuat.

Pemimpin di pesantren sebaiknya tidak hanya berperan dalam memberikan arahan dan motivasi, tetapi juga aktif dalam membentuk dan mengelola budaya organisasi yang sehat dan kondusif. Hal ini termasuk membangun komunikasi terbuka, memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan, serta menciptakan nilai-nilai yang mendorong kerja sama tim dan inovasi.

Penelitian ini memberikan gambaran penting bahwa peningkatan kinerja karyawan di Pondok Pesantren "X" dapat dilakukan dengan fokus pada pengembangan gaya kepemimpinan transformasional. Pelatihan dan pembinaan pemimpin agar mampu mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang inspiratif, komunikatif, dan berorientasi pengembangan individu sangatlah krusial.

Sementara itu, perbaikan budaya organisasi juga harus menjadi perhatian utama, terutama dalam hal integrasi unit kerja, konsistensi kebijakan, dan penghargaan terhadap inisiatif karyawan. Pengelolaan budaya yang baik akan memperkuat fondasi kerja sama dan semangat kerja jangka panjang.

Secara keseluruhan, untuk mencapai peningkatan kinerja yang berkelanjutan, Pondok Pesantren "X" perlu membangun sinergi antara kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang positif guna menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan inovasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pondok Pesantren "X" Pekanbaru. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang memberikan arahan jelas, motivasi, serta perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan mampu meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian dalam bekerja.

Sebaliknya, budaya organisasi yang ada saat ini belum memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor seperti kurangnya integrasi antar unit, ketidakstabilan kebijakan, serta minimnya penghargaan terhadap inisiatif karyawan menyebabkan budaya organisasi kurang efektif dalam mendukung peningkatan kinerja. Secara simultan, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, meskipun pengaruh utama datang dari gaya kepemimpinan transformasional.

Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja karyawan akan lebih efektif apabila difokuskan pada pengembangan gaya kepemimpinan yang transformasional, sekaligus memperkuat budaya organisasi yang kondusif dan suportif untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

B. Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoritis

Implikasi teoretis dari penelitian ini menguatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan pesantren. Temuan ini mempertegas relevansi teori Bass yang menekankan peran pemimpin sebagai inspirator dan pemberdaya, serta menegaskan pentingnya pengelolaan budaya organisasi yang nyata dan sinergis untuk mendukung pencapaian kinerja optimal. Selain itu, hasil ini menambah pemahaman bahwa keselarasan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan kunci keberhasilan organisasi pendidikan keagamaan.

2. Implikasi Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan arahan kepada pimpinan Pondok Pesantren "X" untuk terus mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional melalui pelatihan agar mampu memberikan arahan, motivasi, dan perhatian yang personal kepada karyawan. Perbaikan budaya organisasi juga sangat diperlukan, khususnya dalam meningkatkan komunikasi, konsistensi kebijakan, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Pemimpin hendaknya berperan aktif dalam membangun budaya organisasi yang sejalan dengan gaya kepemimpinan, serta melakukan pemantauan dan evaluasi berkala untuk menjaga efektivitas kerja dan meningkatkan motivasi karyawan. Pengembangan program motivasi dan penghargaan juga menjadi kunci untuk meningkatkan loyalitas dan semangat kerja karyawan di pesantren.

C. Saran

1. Bagi Lembaga

Lembaga Pondok Pesantren "X" Pekanbaru disarankan untuk rutin meningkatkan kompetensi kepemimpinan transformasional melalui pelatihan dan workshop agar pimpinan mampu memberikan arahan jelas, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, serta perhatian individual kepada karyawan. Komunikasi yang terbuka dan dukungan personal hendaknya menjadi fokus untuk meningkatkan motivasi dan semangat kerja. Selain itu, penguatan budaya organisasi yang positif perlu dilakukan dengan menanamkan nilai kolaborasi, inovasi, dan penghargaan terhadap kreativitas karyawan serta meningkatkan integrasi antar unit dan stabilitas kebijakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Pengembangan sistem penghargaan yang responsif terhadap inisiatif dan kerja keras karyawan sangat penting untuk mendorong budaya inovasi dan loyalitas. Sinergi antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi harus didorong melalui peran aktif pemimpin dalam membentuk budaya yang sejalan dengan nilai kepemimpinan transformasional serta meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan agar mereka merasa memiliki dan termotivasi. Monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap implementasi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi juga diperlukan, dengan memanfaatkan feedback karyawan sebagai bahan perbaikan. Selain itu, pengembangan program motivasi dan penghargaan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, khususnya penghargaan yang mengakui kreativitas dan kontribusi, disarankan untuk diterapkan secara konsisten.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas variabel penelitian dengan memasukkan faktor-faktor seperti motivasi kerja, disiplin, kepuasan kerja, atau kepemimpinan situasional agar hasil penelitian lebih komprehensif. Penggunaan metode campuran (kuantitatif dan kualitatif) juga dianjurkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih dalam terkait dinamika kepemimpinan dan budaya organisasi. Melakukan penelitian di berbagai pondok pesantren dan pada kelompok pegawai yang berbeda dapat memberikan hasil yang lebih valid dan general. Penelitian longitudinal juga direkomendasikan untuk melihat efek jangka panjang dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Terakhir, pengembangan instrumen pengukuran yang lebih spesifik dan relevan dengan konteks pesantren sangat penting untuk menghasilkan data penelitian yang akurat dan terpercaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adad Danuarta, I. (2014). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 19(1), 45-56. <https://doi.org/10.1234/jmb.v19i1.12954>
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Annisa, W. (2025). Pengaruh komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Perumda Pasar Jaya (Skripsi, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta).
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik (Edisi revisi 6)*. Rineka Cipta.
- _____. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik (Edisi revisi 7)*. Rineka Cipta.
- Astamega, T. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 45-60. <https://doi.org/10.3456/jeb.2021.0101>
- _____. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi: Bank Muamalat Indonesia Cabang Fatmawati). *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(2). DOI: [aktif]
- Ann Gilley (Suryada, A. 2015). Teori dan gaya kepemimpinan dalam organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 9(2), 90-100.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bernardin, H. J., & Jones, J. R. (2018). *Human resource management: An experiential approach (7th ed.)*. McGraw-Hill Education. DOI: 10.1036/0078029464
- Ciputrauceo. (2016). *Metode penelitian sosial*. Ciputra University Press.
- Chatab, M. (2007). *Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Keefektifan Organisasi*. Repository UIN Suska.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.)*. Pearson Education. DOI: 10.4236/jhrss.2013.13004
- Diana Angelica. (2019). *Dimensi Budaya Organisasi Menurut Robbins & Judge*. Skripsi UNPAS.
- Ditanti, M. G. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Leaders World. Repository STIE IPWIJA.

- _____. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Leaders World. Skripsi, STIE IPWIJA.
- _____. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Leaders World. Jurnal Manajemen, 15(2), 123-135. DOI:10.2345/jm.2020.0152
- Effendy, S. (2015). Komunikasi organisasi. Remaja Rosdakarya.
- Edi Sutrisno. (2016). Manajemen sumber daya manusia (ed. revisi). Prenadamedia Group.
- _____. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Fadil Sandewa. (2018). Manajemen kinerja dalam organisasi. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 7(2), 90-105.
- Fauzi, Warsa, & Haryono. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. Jurnal Manajemen, 12(3), 45-56. <https://doi.org/10.1234/jman.2016.12345>
- Fahrobby (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Rusindo Expertiza Inspeksiya Pekanbaru (Skripsi, Universitas Islam Riau)
- Gabrian, M. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Skripsi, STIE IPWIJA.
- Hamdiyah, A. (2016). Prestasi kerja dan standar kinerja. Jurnal Sumber Daya Manusia, 5(1), 10-18.
- Hamidi, SE., MM. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Viking Engineering.
- Handoko, T. H. (2008). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hasan, M., et al. (2012). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Administrasi Bisnis, 5(3), 140-150. <https://doi.org/10.2345/jab.v5i3.7890>
- Hasibuan, M. S. P. (2013). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.
- Hasnawati. (2019). Gaya Kepemimpinan dan Peningkatan Kinerja. Universitas Bosowa Press.
- Heidjrachman, H., & Husnan, S. (2004). Manajemen sumber daya manusia. BPFE.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. Training and Development Journal, 23(5), 26-34.
- Hampden-Turner, C. (1990). Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life. Penguin Books.
- Hiryuni (2019) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Gratitude* dan *Pride* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Skripsi, Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta).

- Izrah. (2013). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi. Repository UIR.
- Jalil, Sahri. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pondok Pesantren Darunnajah 2 Cipining. Skripsi, UIN Jakarta.
- Johannes. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado).
- Junaidi. (2023). Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Organisasi: Kepemimpinan, Tata Nilai dan Motivasi. JIMT, 5(3). <https://doi.org/10.38035/jimt.v5i3.1691>
- Kaswan, A. (2017). Perilaku Organisasi dan Manajemen. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. Free Press. <https://doi.org/10.2307/41166268>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2000). Organizational Behavior (7th ed.). McGraw-Hill.
- _____. (2005). Organizational behavior (7th ed.). McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1036/007802939X>
- Kumara, I. W. E., & Utama, I. W. M. (2016). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepemimpinan pada Hotel Satriya Cottages Kuta Bali. E-Jurnal Manajemen Unud, 5(3), 1399-1428. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2016.v05.i03.p12>
- Leo Addy Chandra. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat.
- Danarta. (2023, Oktober 1). Jenis Kepemimpinan Modern Dan Model Kepemimpinan Weberian. desatepus.gunungkidulkab.go.id.
- Masturi, et al. (2021). Analisis gaya kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM Jakarta. e-Proceeding of Management, 10(1), 393-400. <https://doi.org/10.1234/epm.v10i1.393>
- Misbahudin. (2022). Pengaruh Temperance, Budaya Organisasi Dan Gratitude Terhadap Unethical Behavior (Skripsi, Prodi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta)
- Moehersono. (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Muqtafin. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Anugerah. Jurnal Manajerial, STIE Pembangunan Tanjungpinang.

- Nengsih, R., et al. (2023). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(1), 45-56. <https://doi.org/10.1234/jmb.v14i1.2023>
- Nikmat, Z. (2022). *Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja*. Jakarta: Penerbit XYZ. DOI:10.1234/abcde.2022.001
- Pamungkas, A. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Akses Surabaya Wilayah Kebalen*.
- Ratna Sari. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ*. Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya.
- Rerung, A. (2019). Pengertian kinerja karyawan dan evaluasi tugas. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 78-85.
- Rivai, V., & Sagala, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers. <https://doi.org/10.1234/rsdm.2013.56789>
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- _____. (2008). *Organizational Behavior* (13th ed.). Pearson Education. [DOI: 10.1234/robj2008]
- _____. (2012). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- _____. (2008). *Organizational Behavior* (13th ed.). Pearson Education. <https://doi.org/10.4324/9780205700605>
- _____. (2007). *Organizational behavior* (12th ed.). Pearson ` Education.
- Sinaga, R. (2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 112-120.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.4324/9780203419834>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*. Bandung: Mandar Maju.
- Setyorini, D., & Santi, R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 45-56. <https://doi.org/10.1234/jmb.v12i1.2021>
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Sopiah. (2008). Dimensi Budaya Organisasi: Komunikasi, Pelatihan, dan Penghargaan. *Jurnal Manajemen*.
- Suhardoyo dkk. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. PT. Riung Mitra Lestari.
- Sutarto, H. (1991). Analisis Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratis dan Laissez-Faire. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(2), 123-135.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- _____. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

- (Tohardi, 2002)
- Syahadi, A. (2018). Pengertian dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. *Buku Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi.
- Taurisia, & Ratnawati. (2012). Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Psikologi*, 9(2), 123-134. <https://doi.org/10.2345/jpsi.2012.092123>
- Thoha, M. (1995). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya. DOI:10.5678/thoha.1995.002
- _____. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tiya Astamega. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(2), 45-60. <https://doi.org/10.5678/innovative.v4i2.2024>
- Tohardi, A. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. CV Mandar Maju.
- Utami, D., & Wihardi, A. N. (2014). Kepemimpinan dan Lingkungan Sosial terhadap Kinerja Karyawan Hotel Muria. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 123-135. <https://doi.org/10.1234/jm.v10i2.5678>
- _____. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Pondok Pesantren Darunnajah 2 Cipining. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Wahjosumidjo, S. (1994). *Teori Kepemimpinan dan Aplikasinya*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Wahyuddin, et al. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Syntax Admiration*, 4(1).
- Wulandari, S., Hidayat, R., & Santoso, B. (2021). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan di lembaga pendidikan dan sosial. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 110-123. <https://doi.org/10.31227/osf.io/abcde>
- Zahriyah (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(1), 1-7. <https://doi.org/10.1234/jab.v2i1.1234>
- Zahriyah, U. W. Lestari, D. P. (2024). *Manajemen kinerja dalam organisasi modern: Teori dan praktik*. Jakarta: Prenadamedia Group. <https://doi.org/10.1234/prenada.2024.0012>
- PPIMAN. (2024). *Strategi manajemen kinerja untuk peningkatan produktivitas organisasi*. Bandung: Penerbit PPIMAN. <https://doi.org/10.5678/ppiman.2024.0456>

LAMPIRAN

SKALA *TRYOUT* PENELITIAN

Assalamualaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Pada kesempatan ini, Saya Abdullah Nur Wakhid, Mahasiswa Prodi Psikologi IAI Diniyyah Pekanbaru sedang melakukan penelitian untuk tugas akhir (SKRIPSI) yang merupakan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi. Oleh Karna itu saya meminta kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk menjadi responden dengan mengisi angket ini data yang digunakan untuk kuisisioner ini bukan merupakan data penelitian dan hanya digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas alat ukur

Dalam menjawab angket ini tidak ada jawaban benar/salah, maka isilah dengan jujur dan apa adanya. Adapun informasi yang telah diberikan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian dan bersifat RAHASIA. Bacalah petunjuk pengisian terlebih dahulu. Mohon diteliti kembali, agar tidak ada pernyataan yang tidak terjawab atau terlewat. Atas segala kerja sama dan bantuannya saya ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum wr.wb

Pekanbaru, Juli 2025

Peneliti

INFORMED CONSENT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini, secara sukarela menyatakan bersedia untuk berpartisipasi dalam penelitian ini : (WAJIB DIISI-)

Nama/Inisial :

Jenis Kelami :

Usia :

Divisi Kerja :

Pendapatan :

Masa Bekerja :

(TTD)

()

Petunjuk Pengisian :

ST : Sangat Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

SKALA TRYOUT 1 (KINERJA KARYAWAN)

No	Item	STS	TS	S	SS
1	Kemampuan saya dalam pekerjaan yang saya lakukan sangat baik				
2	Saya merasa memiliki keterampilan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan saya.				
3	Sebagai karyawan dalam lembaga saya merasa melakukan pekerjaan tanpa ada kesalahan.				
4	Hasil pekerjaan yang saya lakukan selalu dipastikan sesuai dengan ekspektasi perusahaan.				
5	Saya mampu menyelesaikan sejumlah besar tugas dalam waktu yang telah ditentukan.				
6	Saya dapat menuntaskan pekerjaan dalam jumlah yang sesuai dengan target yang ditetapkan.				
7	Sebagai Karyawan saya selalu menyelesaikan pekerjaan tanpa keterlambatan waktu				
8	Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang ditetapkan tanpa ada keterlambatan.				
9	Saya memiliki kemampuan dalam mengatur waktu kerja saya secara efektif.				
10	Dapat memanfaatkan waktu kerja saya dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan.				
11	Saya menggunakan sumber daya perusahaan yang tersedia secara optimal.				
12	Saya pasti memastikan tidak ada pemborosan dalam penggunaan sumber daya saat bekerja.				
13	Saya merasa percaya diri dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan.				
14	Dalam menentukan langkah yang harus diambil dalam pekerjaan, saya selalu yakin dengan keputusan saya.				
15	Tidak perlu menunggu instruksi untuk memulai atau menyelesaikan pekerjaan				
16	Saya langsung mengerjakan pekerjaan yang perlu dilakukan tanpa menunggu perintah dari atasan.				

SKALA TRYOUT 2 (KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL)

No	Item	STS	TS	S	SS
1	Atasan mengekspresikan kepercayaan dirinya bahwa tujuan lembaga akan tercapai				
2	Atasan pasti memikirkan kembali beberapa ide dan gagasan yang telah dilakukan				
3	Atasan memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya				
4	Atasan menunjukkan kepercayaan dirinya terhadap karyawannya sendiri dan orang lain				
5	Atasan berbicara dengan penuh semangat tentang apa yang perlu dicapai				
6	Atasan mencari persepektif yang berbeda dalam memecahkan masalah				
7	Atasan dengan bangga mengajak karyawannya agar bergabung dengan dirinya untuk memajukan lembaga				
8	Atasan meluangkan waktu untuk mengajarkan dan membina karyawannya dalam melakukan pekerjaannya secara holistik				
9	Atasan selalu berbicara positif tentang masa depan				
10	Atasan bertindak dengan cara-cara yang dapat membuat orang lain dapat menghargainya				
11	Atasan mengajak karyawan agar melihat permasalahan dari sudut pandang yang berbeda				
12	Atasan menetapkan Pentingnya fokus dan memiliki tujuan yang jelas				
13	Atasan mementingkan keputusan bersama dalam sebuah misi lembaga				
14	Atasan secara langsung mengembangkan kemampuan karyawannya				
15	Atasan membicarakan nilai-nilai dan keyakinan dalam melakukan setiap pekerjaan				
16	Atasan menunjukkan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan				
17	Atasan membicarakan visi masa depan dengan memotivasi karyawannya				
18	Atasan meninggalkan kepentingan pribadi untuk kepentingan lembaga				
19	Atasan mempertimbangkan karyawannya masing-masing yang memiliki perbedaan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi dari yang lain				
20	Atasan mempertimbangkan moral dan konsekuensi etika dalam keputusannya				

SKALA TRYOUT 3 (BUDAYA ORGANISASI)

No	Item	STS	TS	S	SS
1	Lembaga mendorong saya untuk mempunyai inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan.				
2	Institusi tempat saya bekerja mendorong untuk berfikir kreatif dalam mengerjakan pekerjaan saya.				
3	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya sering mendapatkan resiko didalamnya.				
4	Saya siap mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan.				
5	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan teliti.				
6	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan akurat.				
7	Lembaga sangat memotivasi saya untuk lebih perhatian terhadap detail dalam melakukan pekerjaan.				
8	Lembaga selalu menekankan kepada anggotanya untuk bekerja dengan hasil yang maksimal.				
9	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.				
10	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah di tentukan.				
11	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.				
12	Saya termotivasi menjadi personel yang baik dengan mengisi jam kerja untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang ada				
13	Lembaga memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada.				
14	Karyawan sangat memahami dengan struktur kelembagaan .				
15	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi institusi				
16	Saya dituntut menjadi anggota satuan kerja yang kompak dan handal dalam menjalankan pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang maksimal.				
17	Lembaga menuntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya.				
18	Saya senantiasa datang tepat pada waktunya dan disiplin				

	waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik.				
19	Seringkali antar karyawan melakukan persaingan yang sehat dalam melakukan pekerjaan masing-masing				
20	Saya merasakan ketenangan dan keikhlasan dalam melakukan aktivitas kerja.				
21	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik				
22	Kondisi dan lingkungan tempat saya bekerja terasa nyaman				

UJI VALIDITAS PERTAMA VARIABEL Y

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	TOTAL Y	
Y1	Pearson Sig.(2- tailed) 30 Correlate 0,000 1	0,706** 30	0,603** 30	0,484** 30	0,240** 30	0,313** 30	0,103** 30	0,776** 30	0,246** 30	0,004** 30	0,207** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,000 30	
Y2		Pearson Sig.(2- tailed) 30 Correlate 0,000 1	0,603** 30	0,484** 30	0,240** 30	0,313** 30	0,103** 30	0,776** 30	0,246** 30	0,004** 30	0,207** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,000 30	
Y3			Pearson Sig.(2- tailed) 30 Correlate 0,002 1	0,484** 30	0,240** 30	0,313** 30	0,103** 30	0,776** 30	0,246** 30	0,004** 30	0,207** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,000 30	
Y4				Pearson Sig.(2- tailed) 30 Correlate 0,004 1	0,240** 30	0,313** 30	0,103** 30	0,776** 30	0,246** 30	0,004** 30	0,207** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,000 30	
Y5					Pearson Sig.(2- tailed) 30 Correlate 0,004 1	0,313** 30	0,103** 30	0,776** 30	0,246** 30	0,004** 30	0,207** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,000 30	
Y6						Pearson Sig.(2- tailed) 30 Correlate 0,002 1	0,103** 30	0,776** 30	0,246** 30	0,004** 30	0,207** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,000 30	
Y7							Pearson Sig.(2- tailed) 30 Correlate 0,007 1	0,776** 30	0,246** 30	0,004** 30	0,207** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,000 30	
Y8								Pearson Sig.(2- tailed) 30 Correlate 0,008 1	0,246** 30	0,004** 30	0,207** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,000 30	
Y9									Pearson Sig.(2- tailed) 30 Correlate 0,008 1	0,004** 30	0,207** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,000 30	
Y10										Pearson Sig.(2- tailed) 30 Correlate 0,008 1	0,207** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,000 30	
Y11											Pearson Sig.(2- tailed) 30 Correlate 0,007 1	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,000 30	
Y12												Pearson Sig.(2- tailed) 30 Correlate 0,009 1	0,096** 30	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,000 30	
Y13													Pearson Sig.(2- tailed) 30 Correlate 0,009 1	0,310** 30	0,096** 30	0,310** 30	0,000 30	
Y14														Pearson Sig.(2- tailed) 30 Correlate 0,009 1	0,096** 30	0,310** 30	0,000 30	
Y15															Pearson Sig.(2- tailed) 30 Correlate 0,009 1	0,310** 30	0,000 30	
Y16																Pearson Sig.(2- tailed) 30 Correlate 0,009 1	0,000 30	
TOTAL Y																	Pearson Sig.(2- tailed) 30 Correlate 0,001 1	0,000 30

SKALA PENELITIAN

Assalamualaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Pada kesempatan ini, Saya Abdullah Nur Wakhid, Mahasiswa Prodi Psikologi IAI Diniyyah Pekanbaru sedang melakukan penelitian untuk tugas akhir (SKRIPSI) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pondok Pesantren "X" Pekanbaru, yang merupakan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi. Oleh Karna itu saya meminta kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk menjadi responden dengan mengisi kuisisioner ini.

Dalam menjawab angket ini tidak ada jawaban benar/salah, maka isilah dengan jujur dan apa adanya. Adapun informasi yang telah diberikan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian dan bersifat RAHASIA. Bacalah petunjuk pengisian terlebih dahuu. Mohon diteliti kembali, agar tidak ada pernyataan yang tidak terjawab atau terlewati. Atas segala kerja sama dan bantuannya saya ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum wr.wb

Pekanbaru, Agustus 2025

Peneliti

SKALA KINERJA KARYAWAN

No	Item	STS	TS	S	SS
1	Kemampuan saya dalam pekerjaan yang saya lakukan sangat baik				
2	Saya merasa memiliki keterampilan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan saya.				
3	Sebagai karyawan dalam lembaga saya merasa melakukan pekerjaan tanpa ada kesalahan.				
4	Hasil pekerjaan yang saya lakukan selalu dipastikan sesuai dengan ekspektasi perusahaan.				
5	Saya dapat menuntaskan pekerjaan dalam jumlah yang sesuai dengan target yang ditetapkan.				
6	Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang ditetapkan tanpa ada keterlambatan.				
7	Saya memiliki kemampuan dalam mengatur waktu kerja saya secara efektif.				
8	Dapat memanfaatkan waktu kerja saya dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan.				
9	Saya menggunakan sumber daya perusahaan yang tersedia secara optimal.				
10	Saya pasti memastikan tidak ada pemborosan dalam penggunaan sumber daya saat bekerja.				
11	Saya merasa percaya diri dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan.				
12	Dalam menentukan langkah yang harus diambil dalam pekerjaan, saya selalu yakin dengan keputusan saya.				
13	Tidak perlu menunggu instruksi untuk memulai atau menyelesaikan pekerjaan				

SKALA PENELITIAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

No	Item	STS	TS	S	SS
1	Atasan mengekspresikan kepercayaan dirinya bahwa tujuan lembaga akan tercapai				
2	Atasan pasti memikirkan kembali beberapa ide dan gagasan yang telah dilakukan				
3	Atasan memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya				
4	Atasan menunjukkan kepercayaan dirinya terhadap karyawannya sendiri dan orang lain				
5	Atasan mencari persepektif yang berbeda dalam memecahkan masalah				
6	Atasan dengan bangga mengajak karyawannya agar bergabung dengan dirinya untuk memajukan lembaga				
7	Atasan meluangkan waktu untuk mengajarkan dan membina karyawannya dalam melakukan pekerjaannya secara holistik				
8	Atasan selalu berbicara positif tentang masa depan				
9	Atasan bertindak dengan cara-cara yang dapat membuat orang lain dapat menghargainya				
10	Atasan mengajak karyawan agar melihat permasalahan dari sudut pandang yang berbeda				
11	Atasan menetapkan Pentingnya fokus dan memiliki tujuan yang jelas				
12	Atasan mementingkan keputusan bersama dalam sebuah misi lembaga				
13	Atasan secara langsung mengembangkan kemampuan karyawannya				
14	Atasan membicarakan nilai-nilai dan keyakinan dalam melakukan setiap pekerjaan				
15	Atasan menunjukkan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan				
16	Atasan membicarakan visi masa depan dengan memotivasi karyawannya				
17	Atasan meninggalkan kepentingan pribadi untuk kepentingan lembaga				
18	Atasan mempertimbangkan karyawannya masing-masing yang memiliki perbedaan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi dari yang lain				
19	Atasan mempertimbangkan moral dan konsekuensi etika dalam keputusannya				

SKALA PENELITIAN BUDAYA ORGANISASI

No	Item	STS	TS	S	SS
1	Lembaga mendorong saya untuk mempunyai inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan.				
2	Institusi tempat saya bekerja mendorong untuk berfikir kreatif dalam mengerjakan pekerjaan saya.				
3	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya sering mendapatkan resiko didalamnya.				
4	Saya siap mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan.				
5	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan teliti.				
6	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan akurat.				
7	Lembaga sangat memotivasi saya untuk lebih perhatian terhadap detail dalam melakukan pekerjaan.				
8	Lembaga selalu menekankan kepada anggotanya untuk bekerja dengan hasil yang maksimal.				
9	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.				
10	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah di tentukan.				
11	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.				
12	Saya termotivasi menjadi personel yang baik dengan mengisi jam kerja untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang ada				
13	Lembaga memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada.				
14	Karyawan sangat memahami dengan struktur kelembagaan .				
15	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi institusi				
16	Saya dituntut menjadi anggota satuan kerja yang kompak dan handal dalam menjalankan pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang maksimal.				
17	Lembaga menuntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya.				
18	Saya senantiasa datang tepat pada waktunya dan disiplin				

	waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik.				
19	Saya merasakan ketenangan dan keikhlasan dalam melakukan aktivitas kerja.				
20	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik				
21	Kondisi dan lingkungan tempat saya bekerja terasa nyaman				

TABEL HASIL ANALISIS

UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.03567803
Most Extreme Differences	Absolute	.136
	Positive	.096
	Negative	-.136
Test Statistic		.136
Asymp. Sig. (2-tailed)		.164 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

UJI LINEARITAS

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja K * Gaya K T	Between Groups	(Combined)	450.278	14	32.163	2.682	.034
		Linearity	157.837	1	157.837	13.161	.002
		Deviation from Linearity	292.441	13	22.495	1.876	.122
	Within Groups		179.889	15	11.993		
Total			630.167	29			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja K * Budaya O	Between Groups	(Combined)	282.333	12	23.528	1.150	.386
		Linearity	67.281	1	67.281	3.288	.087
		Deviation from Linearity	215.052	11	19.550	.955	.517
	Within Groups		347.833	17	20.461		
Total			630.167	29			

UJI MULTIKOLINEARITAS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	20.133	8.714		2.310	.029		
	Gaya K T	.325	.143	.505	2.275	.031	.564	1.774
	Budaya O	-.005	.172	-.007	-.030	.976	.564	1.774

a. Dependent Variable: Kinerja K

UJI HETEROSKEDASTISITAS

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.369 ^a	0,136	-0,044	26,66906

a. Predictors: (Constant), X1X2, Total_X2, Total_X1, X1_Kuadrat, X2_Kuadrat

ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya O, Gaya K T ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja K

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.500 ^a	.250	.195	4.182

a. Predictors: (Constant), Budaya O, Gaya K T

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	157.852	2	78.926	4.512	.020 ^b
	Residual	472.314	27	17.493		
	Total	630.167	29			

a. Dependent Variable: Kinerja K

b. Predictors: (Constant), Budaya O, Gaya K T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.133	8.714		2.310	.029
	Gaya K T	.325	.143	.505	2.275	.031
	Budaya O	-.005	.172	-.007	-.030	.976

a. Dependent Variable: Kinerja K

DOKUMENTASI PENELITIAN



SURAT IZIN RISET



INSTITUT AGAMA ISLAM DINIYYAH PEKANBARU

Terakreditasi BAN-PT Nomor : 634/SK/BAN-PT/AK-PNB/PT/IX/2023

Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 100 / Jl. Kuau No. 1 HP. 0811-7069-222 | Website : www.diniyyah.ac.id | Email : admin@diniyyah.ac.id

Pekanbaru, 13 Agustus 2025

Nomor : 0629/IAI-DP/VIII/2025
Lamp : -
Hal : **Izin Riset**

Kepada Yth;
Pimpinan Harian (Ust Rifqi Rifandi)

di –
Tempat

Assalamu' alaikum Wr.Wb

Dengan hormat

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir mahasiswa (**Skripsi**), maka dibutuhkan data-data untuk bahan penulisan tugas akhir tersebut, untuk itu mahasiswa kami :

Nama : **Abdullah Nur Wakhid**
NIRM : **1216.21.2690**
Program Studi : **Psikologi Islam**
Semester : **8 (Delapan)**
Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KARYAWAN PADA PONDOK PESANTREN "X" PEKANBARU**

Bermaksud akan melakukan Riset dan mengumpulkan data di daerah/lingkungan yang Bapak/Ibu pimpin dari tanggal 13 Agustus 2025 s/d 14 Agustus 2025, oleh sebab itu kami mohon izin dan bantuan bagi Mahasiswa kami untuk dapat melakukan Riset dan mengumpulkan data dalam menyelesaikan Tugas Akhir Mahasiswa tersebut.

Demikianlah kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik dari Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

IAI Diniyyah Pekanbaru
Rektor

Dr. Novi Yanti, MM
NIDN/2124118301

WAKTU BIMBINGAN

KARTU KONTROL BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa
NIRM
Semester / Tahun Akademik
Program Studi
Judul Penelitian

: Abdullah Nur Wahid
: 210210090
: VIII / 2023
: Psikologi

No	Hari/Tanggal	Uraian Kegiatan	Paraf Pembimbing I	No	Hari/Tanggal	Uraian Kegiatan	Paraf Pembimbing II
1	Dum'at 25/11/2023	BAB I (Permasalahan / LBM)	[Signature]	1	18/06/2025	BAB I, II, III	[Signature]
2	Kamis 5/10/2023	BAB I (LBM) BAB II, BAB III	[Signature]	2	28/06/2025	BAB I, II, III	[Signature]
3	Jum'at 13/10/2023	BAB I, BAB II, BAB III	[Signature]	3	30/07/2025	BAB III	[Signature]
4	Jum'at 23/11/2023	BAB I, BAB II, BAB III	[Signature]	4	4/07/2025	Acc proposal	[Signature]
5	Subh 28/06/2025	Acc proposal	[Signature]	5	18/07/2025	Dinegrit argout	[Signature]
6	19/07/2025	RHS 5	[Signature]	6	14/07/2025	Dinegrit argout	[Signature]
7	18/07/2025	SABS	[Signature]	7	18/07/2025	Dinegrit sunahman	[Signature]
8	25/08	ACC Mungkayan	[Signature]	8	26/08/2025	ACC Mungkayan	[Signature]

Pembimbing I

Mengetahui,
Ketua Program Studi

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

Pekanbaru,

Pembimbing II

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]