

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
IKLIM ORGANISASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DI PT PERTAMINA CILACAP**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Peminatan :

Manajemen Sumber Daya Manusia



Diajukan oleh:

Ria Monica Fenosari

NIM. 1621100062

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS WIDYA DHARMA KLATEN
JULI 2020**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
IKLIM ORGANISASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DI PT PERTAMINA CILACAP**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Peminatan :

Manajemen Sumber Daya Manusia



Diajukan oleh:

Ria Monica Fenosari

NIM. 1621100062

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS WIDYA DHARMA KLATEN**

JULI 2020

HALAMAN PERSETUJUAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM
ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI PT. PERTAMINA CILACAP

Diajukan Oleh:

RIA MONICA FENOSARI

NIM. 1621100062

Telah disetujui pembimbing untuk dipertahankan di hadapan Dewan Penguji

Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Widya Dharma Klaten

Pada Tanggal 11 Juli 2020

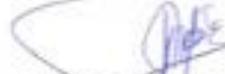
Pembimbing Utama



Abdul Haris, S.E., M.M., M.Pd

NIK. 690 098 194

Pembimbing Pendamping



Anis Marijulah, S.E., M.M.

NIK. 690 994 143

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen



Abdul Haris, S.E., M.M., M.Pd

NIK. 690 098 194

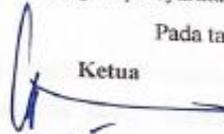
HALAMAN PENGESAHAN
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT PERTAMINA CILACAP

Diajukan oleh:
RIA MONICA FENOSARI
NIM.1621100062

Telah dipertahankan dan disetujui oleh Dewan Penguji Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Widya Dharma Klaten dan diterima untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Sarjana Manajemen.

Pada tanggal 23 Agustus 2020

Ketua


Dr. Sutrisno Badri, M.Sc.
NIK. 690 208 290

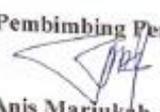
Sekretaris

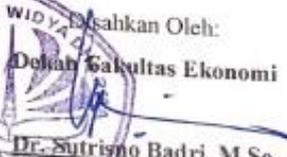

Jarot Prasetyo, S.E., M.Si
NIK. 690 301 251

Pembimbing Utama


H. Abdul Haris, S.E., M.M., M.Pd
NIK. 690 098 194

Pembimbing Pendamping


Anis Mariukah, S.E., M.M
NIK. 690 994 143

Disahkan Oleh:
Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Sutrisno Badri, M.Sc.
NIK. 690 208 290



PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ria Monica Fenosari

NIM : 1621100062

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT PERTAMINA CILACAP” adalah betul-betul karya saya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam skripsi ini diberi tanda citasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik pencabutan skripsi dan gelar yang saya peroleh atas skripsi tersebut.

Klaten, 20 Juli 2020

Yang menyatakan,



Ria Monica Fenosari

MOTTO

Hidup adalah proses belajar dan berjuang tanpa batas.

(Andrie Wongso)

Keberhasilan dan kegagalan merupakan bagian kehidupan setiap manusia
tetapi tidak akan ada hasil bila tidak ada suatu usaha.

(Winarno Surahmad)

Hidup itu pencarian bukan kesimpulan

(Emha Ainun Nadjib)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah kupersembahkan kepada Allah SWT, atas segala rahmat dan juga kesempatan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi saya dengan segala kekurangannya. Segala syukur kuucapkan kepadaMu Ya Rabb, karena telah menghadirkan orang-orang yang begitu sangat berarti disekeliling saya. Yang selalu memberikan semangat serta doa yang tiada hentinya, sehingga skripsi saya ini dapat diselesaikan dengan baik. Untuk karya yang sederhana ini, saya persembahkan untuk :

1. Papa dan Mama tercinta dan tersayang, Apa yang saya dapatkan hari ini, belum mampu membayar semua kebaikan bagi saya. Terimakasih atas segala dukungan kalian, baik dalam bentuk moril maupun materi.
2. Kupersembahkan untuk kakak-kakak dan adik saya yang luar biasa dalam memberikan dukungan dan doa yang tiada henti. Mbak Lisa, Mas Bagus, Mas Rizky, Dik Jendra yang selama ini sudah menjadi saudara sekaligus sahabat untuk saya. Kalian adalah tempat saya berlari ketika saya merasa tidak ada yang memahami diluar rumah.
3. Dosen pembimbing, Kepada Bapak Abdul Haris dan juga Ibu Anis Marjukah, Terimakasih atas bantuannya, nasehatnya, dan ilmunya yang selama ini diberikan pada saya dengan rasa tulus dan ikhlas.
4. Segenap dosen Program Studi Manajemen yang telah memberikan banyak ilmu dalam pendidikan saya sejauh ini.
5. Sahabat dan seluruh teman di kampus tercinta, Tanpa kalian mungkin masa-masa kuliah saya akan menjadi biasa-biasa saja, Terimakasih untuk support yang luar biasa, sampai saya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
6. Skripsi ini kupersembahkan untuk orang paling istimewa dalam hidupku, kamu adalah sosok terbaik, yang tidak bisa tetap acuh pada masalah orang-orang yang membutuhkan bantuan. Betapa beruntungnya aku bertemu denganmu di jalan hidupku.
7. Saya persembahkan untuk orang-orang yang saya sayangi: Septi, Lisna, Dety, Maghfira, Ericha sahabat seperjuangan di Lion Air walaupun jarak telah memisahkan kita namun semangat dan doa kalian luar biasa bagi saya, Terimakasih

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya dengan petunjuk dan kekuatan dari-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT PERTAMINA CILACAP”.

Skripsi ini disusun guna memenuhi sebagian persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Strata Satu Manajemen pada Fakultas Ekonomi, Universitas Widya Dharma Klaten.

Selama mengerjakan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan maupun bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. H. Triyono, M.Pd., selaku rector Universitas Widya Dharma Klaten.
2. Bapak Dr. Sutrisno Badri, M.Sc., selaku Dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan arahan, dukungan moril dan bimbingan dalam penulisan skripsi ini.
3. Bapak H. Abdul Haris, SE., M.M., M.Pd., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan, dukungan moril dan bimbingan dalam penulisan skripsi
4. Ibu Anis Marjukah, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing dua yang telah meluangkan waktu serta dengan sabar tulus ikhlas memberikan masukan, bimbingan dan arahan dalam penyusunan skripsi.
5. Pimpinan dan staf PT. Pertamina Cilacap yang telah memberikan ijin penelitian serta memberikan data-data yang dibutuhkan.
6. Para pegawai PT. Pertamina Cilacap yang telah berkenan meluangkan waktu mengisi kuesioner penelitian.
7. Serta semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan skripsi ini.

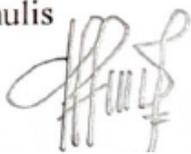
Semoga Tuhan Yang Maha Pengasih membalas amal baik semua pihak yang dengan ikhlas memberikan bimbingan dan bantuan hingga terselesainya skripsi ini.

Penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Untuk itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca yang budiman.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri, maupun bagi para pembaca dan pemerhati masalah pendidikan.

Klaten, 20 Juli 2020

Penulis



Ria Monica Fenosari

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAKSI	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Pembatasan Masalah	9
C. Rumusan Masalah	9
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	10
F. Sistematika Penulisan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A. Kajian Teori	12
1. Kinerja Pegawai	12
2. Kepemimpinan Transformasional	15
3. Iklim Organisasi	24
4. Disiplin Kerja	27
B. Kerangka Pemikiran.....	31
C. Hipotesis Penelitian	32

BAB III METODE PENELITIAN.....	34
A. Pendekatan Penelitian	34
B. Populasi, Sampel dan Teknik Penetapan Sampel	34
C. Definisi Operasional Variabel.....	35
D. Teknik Pengumpulan Data.....	40
E. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner.....	41
F. Teknik Analisis Data.....	43
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	48
A. Karakteristik Responden Penelitian	48
1. Jenis Kelamin.....	48
2. Usia	49
3. Pengalaman Kerja	50
4. Tingkat Pendidikan	52
B. Validitas dan Reliabilitas Kuesioner.....	53
1. Uji Validitas	53
2. Uji Reliabilitas	57
C. Analisis Deskriptif	58
1. Kepemimpinan Transformasional.....	58
2. Iklim Organisasi.....	60
3. Disiplin Kerja.....	60
4. Kinerja Pegawai	61
D. Uji Asumsi Klasik.....	62
1. Uji Multikolinieritas.....	62
2. Uji Heteroskedastisitas.....	63
3. Uji Normalitas.....	65
E. Uji Hipotesis	67
1. Analisis Regresi Berganda.....	67
2. Uji t	69
3. Uji F	70
4. Uji Koefisien Determinasi	71

F. Pembahasan.....	72
1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai .	72
2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	76
3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	77
4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	79
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	 82
A. Kesimpulan	82
B. Saran	83
 DAFTAR PUSTAKA	 85
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1	Distribusi Frekuensi Responden Menurut Jenis Kelamin..... 48
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Responden Menurut Usia 49
Tabel 4.3	Distribusi Frekuensi Responden Menurut Pengalaman Kerja 51
Tabel 4.4	Distribusi Frekuensi Responden Menurut Tingkat Pendidikan 52
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan Transformasional . 54
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas Kuesioner Iklim Organisasi..... 55
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas Kuesioner Disiplin Kerja..... 56
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Pegawai..... 56
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas 57
Tabel 4.10	Kategori Skor Tingkat Kepemimpinan Transformasional 59
Tabel 4.11	Kategori Skor Tingkat Iklim Organisasi 60
Tabel 4.12	Kategori Skor Tingkat Disiplin Kerja 61
Tabel 4.13	Kategori Skor Tingkat Kinerja Pegawai 62
Tabel 4.14	Hasil Uji Multikolinieritas 64
Tabel 4.15	Hasil Uji Glejser..... 65
Tabel 4.16	Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov 67
Tabel 4.17	Hasil Regresi Linier Berganda 68
Tabel 4.18	Hasil Uji F 71
Tabel 4.19	Hasil Uji Koefisien Determinasi 71

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	32
Gambar 4.1 Distribusi Frekuensi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	48
Gambar 4.2 Distribusi Frekuensi Responden Menurut Usia	50
Gambar 4.3 Distribusi Frekuensi Responden Menurut Pengalaman Kerja	51
Gambar 4.4 Distribusi Frekuensi Responden Menurut Tingkat Pendidikan	53
Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas	64
Gambar 4.6 Hasil Uji Normalitas	66

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner penelitian
2. Ijin penelitian
3. Daftar responden dan skor kuesioner
4. Uji validitas dan reliabilitas kuesioner
5. Analisis deskriptif variabel penelitian
6. Analisis regresi linier berganda

ABSTRAKSI

Ria Monica Fenosari, NIM. 1621100062. Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Universitas Widya Dharma. Skripsi. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Pertamina Cilacap".

Tujuan penelitian adalah: (1) Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pertamina Cilacap; (2) Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pertamina Cilacap; (3) Untuk mengetahui pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pertamina Cilacap; (4) Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan Disiplin Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pertamina Cilacap.

Jenis penelitian adalah penelitian korelasional. Sampel penelitian sebanyak 55 pegawai yang ditetapkan berdasarkan *total sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: (1) Variabel kepemimpinan transformasional (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y), yang dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,312 dan t-hitung sebesar 2,034 dengan nilai signifikansi sebesar $0,047 < 0,05$; (2) Variabel iklim organisasi (X_2) tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), yang dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,100 dan t-hitung sebesar 0,776 dengan nilai signifikansi sebesar $0,441 > 0,05$; (3) Variabel disiplin kerja (X_3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), yang dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,327 dan t-hitung sebesar 2,396 dengan nilai signifikansi sebesar $0,020 < 0,05$; (4) Secara bersama-sama variabel kepemimpinan transformasional (X_1), iklim organisasi (X_2), dan disiplin kerja (X_3), berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), yang dibuktikan oleh nilai $F = 11,726$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, dan nilai R^2 (*R square*) sebesar 40,8%. Dengan demikian, secara bersama-sama variabel kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 40,8% dan sisanya sebesar 59,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, Disiplin Kerja,
dan Kinerja Pegawai

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu upaya untuk mencapai tujuan organisasi dibutuhkan kinerja pegawai sesuai dengan standar dan norma organisasi. Jika kinerja sumber daya manusia bagus, maka tujuan visi dan misi organisasi juga akan bagus, begitu juga sebaliknya. Prawirosentono (2013) menjelaskan *performance* atau kinerja adalah “hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Pengukuran kinerja pegawai bagi suatu organisasi adalah sangat penting, karena hasil pengukuran kinerja ini sangat penting arti dan peranannya dalam berbagai pengambilan keputusan, misalnya dalam identifikasi kebutuhan program diklat pegawai, *rekrutment*, seleksi, penempatan, penggajian, promosi dan lain sebagainya. Sehingga studi tentang kinerja pegawai menjadi kajian yang menarik dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Tujuan pengukuran kinerja melibatkan banyak aspek tentang pegawai. Segala aktivitas pegawai yang berkaitan dengan kinerjanya akan mengarah bagi terciptanya suatu organisasi yang sehat. Pengukuran kinerja ini biasanya juga dilakukan untuk mengetahui kualitas kerja pegawai

dalam wilayah kerjanya masing-masing. Hal ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat pencapaian target-target di dalam suatu organisasi.

Keberhasilan organisasi mempertahankan kinerja yang baik tidak lepas dari sistem pengelolaan kinerja yang efektif. Pengelolaan kinerja tidak sebatas alat untuk mengevaluasi kinerja pegawai saja tetapi sebagai strategi untuk menilai dan memotivasi peningkatan kinerja. Keberhasilan pengelolaan kinerja ditentukan oleh sistem penilaian yang dapat mengakomodasi pencapaian tujuan perusahaan.

Fenomena yang terjadi di lingkungan kerja pada umumnya adalah pegawai dalam menjalankan tugas masing-masing terkadang kurang menunjukkan hasil yang diharapkan, hal ini disebabkan karena pegawai kurang memahami tugas pokok dan fungsinya, penempatan pegawai yang tidak mengindahkan prinsip “*the right man in the right place*”, pegawai tidak memiliki kemampuan dan keterampilan yang memadai, budaya kerja yang tidak kondusif, dan masih banyak lagi faktor yang mempengaruhinya.

Salah satu faktor yang ikut menentukan kinerja pegawai adalah faktor kepemimpinan atau *leadership*. Dharmmesta (2016) mengatakan bahwa:

Para eksekutif harus memiliki ketrampilan yang lebih luas karena tidak dapat hanya mengandalkan sistem nilai budaya bersama untuk memperoleh legitimasi dan dukungan. Untuk mencapai keberhasilan, pendekatan manajemen program dapat digunakan. Untuk mendisain produk baru, bagian perencanaan, rekayasa, disain, dan manufaktur semuanya bertindak sebagai suatu tim yang mempunyai tanggungjawab tersendiri. Berdasarkan pendapat ini, maka pencapaian tujuan suatu organisasi yang efektif, tentu tidaklah dapat dilepaskan dari peran pimpinan, termasuk di dalamnya adalah pencapaian visi dan misi organisasi. Pengembangan pegawai dan juga organisasi secara keseluruhan hanya dapat dilakukan dengan efektif bila terdapat suatu bentuk kepemimpinan yang baik, tanpa kepemimpinan yang baik maka

tujuan organisasi akan sulit dicapai, termasuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang berlangsung, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Setiap pemimpin harus dapat memberikan arahan kepada bawahannya, seperti yang dikatakan Day dan Lord dalam Robbins (2011), bahwa:

Sukses suatu organisasi, atau setiap kelompok dalam suatu organisasi, sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan, apakah dalam bisnis, pemerintahan, pendidikan, kedokteran, atau agama, kualitas kepemimpinan suatu organisasi menentukan kualitas organisasi itu sendiri. Pemimpin yang sukses mengantisipasi perubahan, dengan sekuat tenaga memanfaatkan kesempatan, memotivasi pengikut mereka untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi, mengoreksi kinerja yang buruk, dan membawa organisasi ke arah sasaran-sasarannya.

Namun kenyataan di lingkungan kerja terkadang ditemui adanya pemimpin yang tidak menerapkan gaya kemimpinannya yang mampu mendorong kinerja pegawai menjadi bertambah meningkat. Ada pemimpin yang masih menerapkan gaya kepemimpinan yang cenderung mempertahankan *status quo* dan takut akan perubahan, pemimpin tidak mau melimpahkan wewenang, dan memberikan kesempatan kepada anak buahnya untuk berkembang meningkatkan prestasi kerjanya. Oleh karena itu, pemimpin harus mau melimpahkan kewenangan, memberikan kesempatan kepada anak buah untuk berkembang meningkatkan prestasi kerjanya, gaya kepemimpinan seperti ini dikenal dengan kepemimpinan transformasional. Menurut Jung dan Virgin Group (dalam Robbins, 2011), kepemimpinan transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan menggairahkan, dan membangkitkan para pengikut untuk mencapai sasaran kelompok.

Penelitian Pradana, Sunuharyo dan Hamid (2011) menyimpulkan bahwa “gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan”. Penelitian Surbakti dan Suharnomo (2013) menyimpulkan bahwa “kepemimpinan transformasional mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Semakin baik pelaksanaan kepemimpinan transformasional berakibat pada peningkatan kinerja karyawan”.

Selain faktor kepemimpinan, faktor yang juga dianggap berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang merujuk pada sejumlah sifat yang dapat diukur dalam suatu lingkungan kerja atau suasana internal di dalam suatu organisasi yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh individu yang bekerja di dalamnya. Suasana internal organisasi tersebut yang diasumsikan akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Iklim organisasi menjadi sangat penting karena dengan iklim organisasi yang kondusif, setiap individu, tim kerja dan pimpinan, akan mengetahui, memahami dan melaksanakan tata kerja sesuai tugas, fungsi, pekerjaan, kedudukan, hak dan kewajiban, komunikasi, serta wewenang dan tanggung jawabnya.

Steers (2010) menyatakan bahwa:

Iklim organisasi mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan, atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi. Iklim organisasi adalah merupakan suasana dari situasi dan keadaan secara psikologi di lingkungan kerja karyawan pada organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dan setiap organisasi mempunyai situasi dan kondisi yang berbeda tergantung dari lingkungan yang dibentuk organisasi tersebut, hal ini di pengaruhi oleh keaneka ragaman jenis pekerjaan dan sifat individu yang ada di dalamnya.

Hasil penelitian Karyana (2012) menyimpulkan bahwa “iklim organisasi yang terdiri dari dimensi struktur, arus komunikasi, tanggung jawab, penghargaan, imbalan & sanksi dan penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja”. Penelitian Kamuli (2012) menyimpulkan bahwa “iklim organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai”.

Iklim organisasi dianggap menyenangkan apabila para pegawai diberi kesempatan melakukan sesuatu yang bermanfaat yang menimbulkan perasaan berharga dan diakui. Iklim organisasi dianggap menyenangkan apabila para pegawai diberi pegawai yang menantang yang secara intrinsik memuaskan. Iklim organisasi dianggap menyenangkan jika para pegawai diberi tanggung jawab dan kesempatan yang lebih leluasa untuk mencapai keberhasilan. Iklim organisasi dianggap menyenangkan apabila pendapat para pegawai didengar dan mereka diperlakukan sebagai orang yang bernilai dan bermartabat. Dengan demikian iklim organisasi adalah konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi, yang apabila hal itu dikelola dan ditingkatkan dengan baik kedalam suatu rencana jangka panjang kemungkinan besar tercapai peningkatan prestasi kerja yang dapat diukur.

Kenyataan yang sering ditemui di kantor adalah lingkungan kantor tidak memberikan iklim organisasi yang kondusif, seperti: suasana kerja yang harmonis, komunikasi yang akrab antara pimpinan dan pegawai, pengakuan kerja keras dan prestasi pegawai, pengambilan keputusan melibatkan pegawai yang ada, penghargaan peran penting setiap pegawai apapun jabatannya.

Selain faktor kepemimpinan dan iklim organisasi, kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh disiplin kerjanya. Hal ini karena keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh faktor Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mencapai target kerja yang sudah ditentukan, Untuk dapat meningkatkan kualitas dan performa SDM, perusahaan harus mempunyai pengelolaan yang baik dan didukung oleh kedisiplinan pegawai untuk menjalankan aturan-aturan atau kegiatan pengembangan diri bagi pegawai yang sudah menjadi ketetapan perusahaan. Hal ini sesuai hasil penelitian yang dilakukan oleh Turang, dkk (2015) menyimpulkan bahwa “terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai”.

Disiplin kerja merupakan sikap sadar atau kesediaan seorang pegawai untuk melakukan dan mentaati aturan-aturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Pegawai dengan disiplin kerja yang baik diharapkan mampu melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan efektif dan efisien serta tepat pada waktunya. Disiplin diciptakan untuk membuat semuanya berjalan sesuai dengan prosedur. Dengan adanya disiplin, semua pekerjaan yang dilakukan dapat dikerjakan secara maksimal dan dengan hasil yang memuaskan. Bagi seorang pegawai disiplin merupakan faktor mutlak yang harus dimiliki untuk menunjang kemampuan dan keterampilan, sehingga menjadi sumber daya yang handal untuk membawa kemajuan bagi perusahaan.

Salah satu perusahaan yang akan dijadikan tempat penelitian adalah PT. Pertamina yang berada di Cilacap. PT Pertamina pertama kali didirikan pada 10 Desember 1957 dengan nama PT. Perusahaan Minyak Nasional, disingkat

Permina. Tanggal ini diperingati sebagai lahirnya Pertamina hingga saat ini. Pada tahun 1960, PT. Permina direstrukturisasi menjadi PN Pertamina sebagai tindak lanjut dari kebijakan Pemerintah, bahwa pihak yang berhak melakukan eksplorasi minyak dan gas di Indonesia adalah negara. Melalui peraturan Pemerintah yang dikeluarkan Presiden pada 20 Agustus 1968. PN Permina yang bergerak di bidang produksi digabung dengan PN Pertamina yang bergerak di bidang pemasaran guna menyatukan tenaga, modal, dan sumber daya yang kala itu sangat terbatas. Perusahaan gabungan tersebut dinamakan PN Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Nasional (Pertamina). Untuk memperkokoh perusahaan yang masih muda ini. Pemerintah menerbitkan Undang-Undang No. 8 tahun 1971, dimana di dalamnya mengatur peran Pertamina sebagai satu-satunya perusahaan milik negara yang ditugaskan melaksanakan pengusahaan migas mulai dari mengelola dan menghasilkan migas dari ladang-ladang minyak di seluruh wilayah Indonesia, mengolahnya menjadi berbagai produk dan menyediakan serta melayani kebutuhan bahan bakar minyak dan gas di seluruh Indonesia.

Seiring dengan menghadapi dinamika perubahan di industri minyak dan gas nasional maupun global. Pemerintah menerapkan Undang-Undang No. 22 tahun 2001. Pemerintah mengubah kedudukan Pertamina sehingga penyelenggaraan *Public Service Obligation* (PSO) dilakukan melalui kegiatan usaha. Pada 17 September 2003 Pertamina berubah bentuk menjadi PT Pertamina (Persero) berdasarkan PP No. 31 tahun 2003. Undang-Undang tersebut antara lain juga mengharuskan pemisahan antara kegiatan usaha migas pada Sektor Hulu hingga Sektor Hilir.

Pada 10 Desember 2005, sebagai upaya menghadapi persaingan bisnis, PT Pertamina mengubah lambang kuda laut menjadi anak panah dengan warna dasar hijau, biru, dan merah yang merefleksikan unsur dinamis dan kepedulian lingkungan. Selanjutnya pada 20 Juli 2006, PT Pertamina mencanangkan program transformasi perusahaan dengan 2 tema besar yaitu fundamental dan usaha Perusahaan. PT Pertamina (Persero) mengubah visi Perusahaan yaitu, “Menjadi Perusahaan Minyak Nasional Kelas Dunia” pada 10 Desember 2007. Kemudian tahun 2011, Pertamina menyempurnakan visinya, yaitu “Menjadi Perusahaan Energi Nasional Kelas Dunia”. Melalui RUPSLB tanggal 19 Juli 2012, Pertamina menambah modal ditempatkan/disetor serta memperluas kegiatan usaha Perusahaan.

Pada 14 Desember 2015, Menteri BUMN selaku RUPS menyetujui perubahan Anggaran Dasar Pertamina dalam hal optimalisasi pemanfaatan sumber daya, peningkatan modal ditempatkan dan diambil bagian oleh negara serta perbuatan-perbuatan Direksi yang memerlukan persetujuan tertulis Dewan Komisaris. Perubahan ini telah dinyatakan pada Akta No.10 tanggal 11 Januari 2016, Notaris Lenny Janis Ishak, SH. Pada 24 November 2016, Menteri BUMN selaku RUPS sesuai dengan SK BUMN No. S-690/MBU/11/2016, menyetujui perubahan Anggaran Dasar Pertamina terkait dengan komposisi Direksi dan Dewan Komisaris, kewenangan atas nama Direktur Utama, pembagian tugas dan wewenang Direksi, kehadiran rapat Direktur Utama dan Dewan Komisaris.

Berdasarkan uraian di atas, maka akan dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pertamina Cilacap”.

B. Pembatasan Masalah

Berkaitan dengan latar belakang di atas, maka penelitian ini hanya dibatasi pada masalah: kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai. Alasannya: (1) gaya kepemimpinan transformasional diduga menjadi faktor yang kuat untuk meningkatkan kinerja pegawai (bawahan); (2) iklim organisasi diduga menjadi faktor yang kuat untuk meningkatkan kinerja pegawai; (3) disiplin kerja diduga menjadi faktor yang kuat untuk meningkatkan kinerja pegawai; (4) kinerja pegawai merupakan aspek yang sangat penting dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

C. Rumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang masalah tersebut diatas maka dapat ditarik suatu perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pertamina Cilacap?
2. Apakah terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pertamina Cilacap?
3. Apakah terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pertamina Cilacap?

4. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan Disiplin Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pertamina Cilacap?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pertamina Cilacap.
2. Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pertamina Cilacap.
3. Untuk mengetahui pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pertamina Cilacap.
4. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan Disiplin Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pertamina Cilacap.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai referensi untuk penelitian berikutnya dengan kajian yang sama. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat mendukung teori mengenai pengembangan sumber daya manusia.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan informasi bagi pegawai di PT. Pertamina Cilacap, untuk merumuskan kembali kebijakan yang berhubungan dengan pengembangan pegawai.

F. Sistematika Penulisan

Penulisan laporan penelitian akan disajikan menjadi 5 bab, yaitu:

Bab I Pendahuluan, terdiri atas: latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan pustaka, terdiri atas: kajian teori, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

Bab III Metode Penelitian, terdiri atas: pendekatan penelitian; populasi, sampel dan teknik penetapan sampel; definisi operasional variabel; teknik pengumpulan data; uji validitas dan reliabilitas kuesioner; dan teknik analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, terdiri atas: karakteristik responden penelitian, uji validitas dan reliabilitas kuesioner, uji asumsi klasik, uji hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

Bab V Penutup, terdiri atas: kesimpulan penelitian, dan saran kepada beberapa pihak terkait.

demikian Jika disiplin kerja ditingkatkan, maka kinerja pegawai juga akan meningkatkan.

4. Secara bersama-sama variabel kepemimpinan transformasional (X_1), iklim organisasi (X_2), dan disiplin kerja (X_3), berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini dibuktikan oleh nilai $F = 11,726$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, dan nilai R^2 (*R square*) sebesar 0,408 atau 40,8%. Dengan demikian, secara bersama-sama variabel kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 40,8% dan sisanya sebesar 59,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti

B. Saran

Berkaitan dengan hasil penelitian tersebut, maka untuk meningkatkan kinerja di PT Pertamina Cilacap, perlu ditempuh hal-hal berikut ini.

1. Pimpinan perusahaan perlu terus mengembangkan model kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja pegawai.
2. Pegawai harus tetap menjaga dan meningkatkan disiplin kerjanya agar kinerjanya semakin meningkatkan. Untuk itu, manajemen perusahaan harus selalu berupaya menegakkan tata tertib perusahaan agar para pegawai tetap disiplin dalam bekerja.
3. Pimpinan harus membudayakan iklim organisasi yang mampu mendorong semangat kerja pegawai, sehingga pegawai dapat meningkatkan kinerjanya.

Untuk itu, pegawai yang berprestasi perlu mendapatkan penghargaan, sehingga hal tersebut dapat menjadi iklim organisasi yang baik.

4. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan variabel bebas yang lain (selain kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan disiplin kerja) yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga pemahaman tentang kinerja pegawai beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya dapat dikaji semakin lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2012. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- As'ad, M., 2015. *Psikologi Industri*, Yogyakarta : Liberty.
- Dharmmestha, Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo, 2016. *Pengantar Bisnis Modern*. Jakarta : Liberty.
- Dharma, Surya. 2013. *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ghozali, Imam. 2015. *Analisis Multivariat*. Semarang: Penerbi Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Waston, K. & Donnely, J.H., 2015. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta: Erlangga.
- Hadi, Sutrisno, 2016, *Metodologi Research*, Yogyakarta : UGM.
- Handoko T. Tani, 2014. *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Kamuli, Sukarman, 2012. "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gorontalo". *Jurnal INOVASI*, Volume 9, No.1, Maret 2012.
- Kartono, Kartini. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajawali Grafindo Persada.
- Karyana, Ayi, 2012. "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja di Unit Pelaksana Teknis Kurikulum (UPT Kurikulum) Kecamatan Jasinga Kabupaten Bogor". *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, Vol.3, No.1, Januari – Juni 2012.
- Locke, E.A. 2017. *Esensi Kepemimpinan*. Alih bahasa: Harsiwi Agung. Jakarta: Mitra Utama.

- Lussier, Robert N. 2015. *Human Relations in Organizations : A Skill Building Approach*. Alih bahasa: Irwin. Jakarta: Mitra Utama.
- Luthans, F., 2015. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Mahsun, Mohamad, 2016. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPF.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Ketiga*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____, 2010. *Evaluasi Kerja SDM*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mathis, Robert. L dan John H. Jackson. 2016 . *Human Resource Management : Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Pradana, Martha Andy , Bambang Swasto Sunuharyo dan Djamhur Hamid, 2011. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Mustika Bahana Jaya, Lumajang). Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Tersedia di : 157-626-1.PB.pdf.
- Prawisentono, 2013. *Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Yogyakarta: Liberty.
- Riduwan dan Akdon, 2010. *Rumus dan Data dalam Analisis Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S.P., 2011. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2013. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Sadili, Samsudin. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Siagian, Sondang. P. 2014. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- _____, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.

- Steers, Richard M. 2010. *Efektivitas Organisasi; Kaídah Tingkah Laku, Seri Manajemen No.47*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh, 2008. *Kepemimpinan Profesional Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta: Gava Media.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisinis*, Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2012. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi*. PT. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Turang, R.C., P. Kindangen, dan J. Tumiwa. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Dayana Cipta, *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Volume 15 No. 04 Tahun 2015: 505-516.
- Wirawan. 2013. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.