



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN: MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan Kantor Pusat PT Nindya Karya)

Yanuar Chandra Aditia, Ahyar Yuniawan¹

yanuarchandraaditia@yahoo.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aimed to analyzing variable influence transformational leadership style, organizational culture and work motivation against employee performance. This study was conducted at head office of PT Nindya Karya. The number of samples was established by 73 respondents with the sample using methods proportional random sampling. Measurement in questionnaires using likert scale. Methods of analysis data is used path analysis and for test influence mediation researchers used Sobel test.

The results of path analysis showing that total influence transformational leadership style against employee performance through work motivation of 0,384. Total influence organizational culture against employee performance through work motivation of 0,429. Then the results showed that transformational leadership style and organizational culture with the motivation to work as a mediating variable (intervening) have positive and significant impact on the employee performance with a value of 92.7% effect of 7.3%, while others may be affected by other variables. The result of Sobel test showing that positive effect on transformational leadership style against employee performance through work motivation by results test indicate t value of 2,45. Positive effect on organizational culture against employee performance through work motivation by results test indicate t value of 3,28. Results test with Sobel test showed the t value is greater than t table at 5% level is 1,96.

Keywords: Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance

PENDAHULUAN

. Globalisasi dan kemajuan teknologi saat ini membuat lingkungan bisnis tidak hanya berjalan dan berubah dengan cepat tetapi juga penuh dengan ketidakpastian. Hal ini menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi organisasi untuk merencanakan strategi terbaik guna menghadapi tingkat persaingan usaha. Persaingan di era globalisasi yang semakin ketat dan kemajuan teknologi yang semakin cepat, menuntut organisasi harus segera beradaptasi dengan perubahan – perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis.

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang konstruksi, PT Nindya Karya menghadapi persaingan yang sangat ketat, baik dengan sesama perusahaan konstruksi milik negara maupun dengan perusahaan konstruksi milik swasta. Visi perusahaan adalah untuk “Menjadi Perusahaan Jasa Konstruksi Lima Besar di

¹Yanuar Chandra Aditia, Ahyar Yuniawan

Indonesia sedangkan misi perusahaan adalah mencapai pertumbuhan usaha diatas rata – rata, membangun sdm unggul dan tangguh, mewujudkan kinerja ekselen, tumbuh bersama mitra kerja dan peduli pada lingkungan.

Dalam misi perusahaan terdapat suatu tujuan untuk mewujudkan kinerja yang ekselen, menunjukkan bahwa kinerja merupakan salah satu pokok perhatian yang ingin selalu ditingkatkan oleh PT Nindya Karya.

Dalam perjalanannya saat ini PT Nindya Karya sedang mengembangkan konsep “*Reborn*” yaitu terlahir kembali untuk menjadi organisasi cerdas yang berbasis kompetensi. Hal ini membuat terjadinya banyak perubahan perubahan dalam berbagai aspek termasuk perubahan dalam gaya kepemimpinan. Berdasarkan wawancara yang diperoleh dengan sekretaris perusahaan, gaya kepemimpinan PT Nindya Karya saat ini sedang melakukan perubahan dari gaya kepemimpinan otoriter menuju ke gaya kepemimpinan transformasional. Dari kondisi ini dapat dipertanyakan apa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan?

Annual report PT Nindya Karya tahun 2012 menyatakan bahwa dalam melaksanakan berbagai kegiatan, seluruh insan di PT. Nindya Karya harus dijiwai oleh sikap mental yaitu integritas, militan, inovatif, detail, fleksibel dan budaya perusahaan yaitu berfikir terbuka, bekerja efektif dan efisien. Budaya perusahaan merupakan hal penting yang harus dijiwai oleh seluruh insan di PT Nindya Karya. Dari kondisi ini dapat dipertanyakan apa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?

Tingkat *turnover* karyawan dapat dijadikan indikasi baik tidaknya motivasi karyawan dalam sebuah organisasi, karena tanpa adanya motivasi yang baik karyawan dapat memutuskan untuk keluar dari organisasi. Tingkat turnover karyawan pada PT Nindya Karya mengalami fluktuasi dan mengalami peningkatan yang tinggi pada tahun 2011 dan pada data kinerja yang diperoleh melalui KPI (*Key Performance Indicator*) hampir seluruh item belum mencapai target yang ditetapkan. Berdasarkan alasan-alasan yang telah dikemukakan maka peneliti tertarik untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan: motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan kantor pusat PT Nindya Karya).

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Dalam proses kepemimpinan, motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan, karena memimpin adalah memotivasi. (Handoko, 1995) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan dan tujuan organisasi. Sedangkan motivasi menurut (Robbins, 2006) merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sebuah kebutuhan individual.

Dari uraian diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan individu atau aspek-aspek tujuan yang diharapkan individu atas pekerjaannya maka semakin tinggi motivasi para bawahannya yang selanjutnya akan meningkatkan kinerjanya.. Beberapa penelitian yang mengaitkan antara pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan antara lain (Reza, 2010) dan (Nazili, 2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, Hipotesis 1 adalah

H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi (Schein, 1992). Motivasi menurut (Rivai, 2004) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Dari uraian mengenai pengertian budaya organisasi dan motivasi diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan apabila budaya organisasi sebagai pola dasar yang diterima organisasi untuk bertindak dapat diterima dan mempengaruhi hal yang spesifik dengan tujuan individu dimana seseorang tersebut bekerja, maka dapat meningkatkan motivasi individu tersebut dalam bekerja yang selanjutnya juga akan meningkatkan kinerjanya. Beberapa penelitian yang mengaitkan antara pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan antara lain (Koesmono, 2005) dan (Indraswari, 2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, Hipotesis 2 adalah

H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan hal yang penting bagi kinerja karyawan karena motivasi seperti yang dikatakan oleh (Gibson, 1997) bahwa motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga tujuan hidupnya dapat tercapai, maka secara tidak langsung karyawan akan berusaha memaksimalkan kinerjanya dengan asumsi hasil dari pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya. Tanpa adanya motivasi kerja yang tinggi, maka karyawan juga tidak bisa menampilkan kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasi karyawan tinggi maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan.

(Cahyono dan Suharto, 2005) dan (Hakim, 2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini sependapat dengan (Mangkunegara, 2009) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor motivasi. Beberapa penelitian yang mengaitkan antara pengaruh motivasi kerja dengan kinerja karyawan antara lain (Reza, 2010) dan (Abdilah, 2011) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, Hipotesis 3 adalah

H3: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

(Tampubolon, 2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Hal ini berarti kinerja bawahan, termasuk karyawan bergantung pada bagaimana pemimpin

menerapkan gaya kepemimpinannya. Maka dapat disimpulkan apabila pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat maka dapat meningkatkan kinerja karyawan, demikian juga sebaliknya.

(Wibowo, 2012) menyatakan bahwa kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerjanya, bagaimana mereka memberi penghargaan terhadap pekerja yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjanya, sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya. Penelitian yang mengaitkan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan antara lain (Abdilah, 2011) dan (Nazili, 2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, Hipotesis 4 adalah

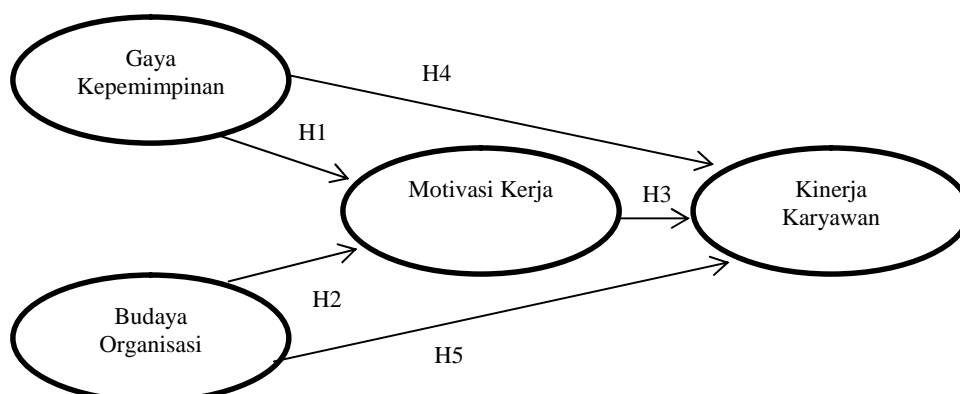
H4: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. (Robbins, 2006). Selanjutnya Robbins menyatakan bahwa budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik..

(Rivai dalam Waridin dan Masrukhin, 2006) menyatakan bahwa semakin baik budaya kerja maka kinerja akan semakin tinggi begitu juga sebaliknya. Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan. Penelitian yang mengaitkan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan antara lain (Maryam, 2009) dan (Kusumawati, 2008) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dengan demikian, Hipotesis 5 adalah

H5: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan



Sumber: (Nazili, 2012), (Koesmono, 2005), (Abdilah, 2011), (Maryam, 2009), (Indraswari, 2011), (Kusumawati, 2008) yang dikembangkan dalam penelitian ini, 2015.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y2) dengan indikator sebagai berikut: (1) kualitas kerja (2) kuantitas kerja (3) ketepatan waktu (4) semangat kerja (5) pengetahuan tentang pekerjaan (6) kreativitas

Variabel intervening secara teoritis adalah variabel yang mempengaruhi hubungan dependen dan independen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung yang dapat diamati dan diukur. (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah motivasi kerja (Y1) dengan indikator sebagai berikut: (1) kebutuhan keamanan (2) kebutuhan sosial (3) kebutuhan harga diri (4) kebutuhan otonomi (5) kebutuhan aktualisasi diri

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006). Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional (X1) dengan indikator sebagai berikut: (1) mempercayai karyawan (2) menyampaikan misi organisasi (3) menghargai karyawan (4) memuji karyawan (5) membantu karyawan (6) menciptakan peluang, dan budaya organisasi (X2) dengan indikator sebagai berikut: (1) mencurahkan seluruh kemampuan (2) berinovasi dalam bekerja (3) mengetahui tujuan pekerjaan (4) bersifat terbuka (5) bersifat optimis (6) hubungan karyawan dengan manajemen.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Nindya Karya yang berjumlah 267 orang. Jumlah sampel diperoleh dengan menggunakan rumus slovin dan didapat sampel berjumlah 73 orang. Karena populasi terbagi dalam 6 departemen maka teknik *sampling* (penarikan sampel) yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Proprrtional Random Sampling* yaitu dengan mengambil sampel pada setiap wilayah ditentukan seimbang atau sebanding dengan banyaknya obyek dalam masing-masing wilayah yang dilakukan secara acak (Arikunto, 2006).

Metode Analisis

Uji instrumen dalam penelitian ini adalah uji validitas yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan (indikator) pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005), yaitu mengukur konstruk atau variabel yang di teliti periset. Kemudian juga digunakan uji reabilitas yang merupakan alat untuk mengukur kehandalan, ketetapan atau keajegan atau konsistensi suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan handal jika jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan dalam kuesioner adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005).

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini adalah uji normalitas yang dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Kemudian juga digunakan uji multikolinieritas yang dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) dan juga uji linearitas yang digunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai hubungan yang linear atau tidak.

Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) adalah suatu diagram yang menghubungkan antara variabel bebas, perantara dan tergantung. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji F yang digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005). Uji R² dimaksudkan untuk mengukur kemampuan seberapa besar persentase variasi variabel bebas (independen) pada model regresi linier berganda dalam menjelaskan variasi variabel terikat (dependen) (Priyatno, 2008). Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X₁, X₂, dan X₃ (gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja karyawan) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005), dan uji sobel yang dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (M).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari $r_{table} = 0,230$ nilai r tabel untuk $n=73$, sehingga semua indikator tersebut adalah valid.

2. Uji Realibilitas

Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,60 antara lain gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,872, budaya organisasi sebesar 0,859, motivasi kerja sebesar 0,905 dan kinerja karyawan sebesar 0,874 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Hasil pengujian normalitas dengan uji Saphiro Wilk mendapatkan nilai signifikansi pada kedua model dalam penelitian ini lebih besar dari 0,05, model 1 sebesar 0,123 dan model 2 sebesar 0,614. Hal ini berarti bahwa kedua model dalam penelitian ini memiliki residual yang berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai VIF dari semua variabel bebas memiliki nilai yang $<$ (lebih kecil) dari 10. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel penelitian tidak menunjukkan adanya problem multikolonieritas dalam model regresi.

3. Uji Linearitas

Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan hubungan antar variabel yang dihipotesiskan adalah merupakan hubungan linier. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi di bawah 0,05.

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Tabel 1
Koefisien Persamaan Regresi Linear

	Model 1			Model 2		
	Dep = Motivasi Kerja			Dep = Kinerja Karyawan		
	Koefisien	T	Sig	Koefisien	T	Sig
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.381	3.663	0.000	0.237	2.161	0.034
Budaya Organisasi	0.366	3.383	0.001	0.287	2.541	0.013
Motivasi Kerja				0.388	3.354	0.001
F	33.567			32.057		
Sig F	0.000			0.000		
Adjusted R ²	0.475			0.564		

Dari hasil Tabel 1 tersebut apabila ditulis persamaan regresi dalam bentuk *standardized coefficients* sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= 0,381 X_1 + 0,366 X_2 \\
 Y_2 &= 0,237 X_1 + 0,287 X_2 + 0,388 Y_1
 \end{aligned}$$

1. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, serta Pengaruh Total antar Variabel

Tabel 2
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, serta Pengaruh Total antar Variabel

	Pengaruh tidak langsung (melalui motivasi kerja)	Pengaruh langsung	Pengaruh total
Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	0,381 x 0,388 = 0,147	0,237	0,237 + 0,147 = 0,384
Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	0,366 x 0,388 = 0,142	0,287	0,287 + 0,142 = 0,429

- a. Pengaruh langsung, tidak langsung, serta pengaruh total Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)
Gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y2). Pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar: $0,237 \times 100\% = 23,7\%$, berpengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja (Y1) sebesar: $0,381 \times 0,388 \times 100\% = 14,7\%$. Dengan demikian total pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar 38,4%
- b. Pengaruh langsung, tidak langsung, serta pengaruh total Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)
Budaya organisasi (X2) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y2). Pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa budaya organisasi (X2) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar: $0,287 \times 100\% = 28,7\%$, berpengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja (Y1) sebesar: $0,366 \times 0,388 \times 100\% = 14,2\%$. Dengan demikian total pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Y2) adalah sebesar 42,9%

2. Koefisien Determinasi Total

Dalam teori trimming pengujian validitas model riset diamati melalui perhitungan koefisien determinasi total sebagai berikut:

$$\begin{aligned} &= 1 - (0,664)^2 - (0,410)^2 \\ &= 1 - (0,440) - (0,168) \\ &= 1 - 0,073 \\ &= 0,927 \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,927 menunjukkan bahwa 92,7% informasi yang terkandung dalam data dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya sebesar 7,3% dijelaskan oleh eror dan variabel lain di luar model. Angka koefisien pada model ini relatif besar sehingga layak dilakukan interpretasi lebih lanjut.

Pengujian Hipotesis

1. Uji F

- a. Model 1 dari hasil perhitungan statistik dengan menggunakan SPSS diperoleh nilai F sebesar 33.567 dengan tingkat signifikansi 0,000. Jika dilihat dari nilai signifikansi F tersebut diperoleh bahwa nilai sig F lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.
 - b. Model 2 dari hasil perhitungan statistik dengan menggunakan SPSS diperoleh nilai F sebesar 32.057 dengan tingkat signifikansi 0,000. Jika dilihat dari nilai signifikansi F tersebut diperoleh bahwa nilai sig F lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- ### 2. Uji Koefisien Determinasi (R^2)
- a. Model 1 diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,475 yang berarti bahwa 47,5% variasi dari motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 52,5% motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

- b. Model 2 diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,564. Hal ini berarti 56,4% variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja. Sedangkan sisanya sebesar 43,6% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
3. Uji t
 - a. Model 1 menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,663 dengan angka signifikansi sebesar 0,000 untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional, Demikian juga dengan variabel budaya organisasi yang menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,383 dengan angka signifikansi 0,001. Nilai signifikansi yang dihasilkan tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja.
 - b. Model 2 menunjukkan nilai t hitung untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 2,161, variabel budaya organisasi sebesar 2,541 dan variabel motivasi kerja sebesar 3,354. Dengan nilai signifikansi yang dihasilkan oleh masing-masing variabel tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
 4. Uji Sobel
 - a. Hasil pengujian model 1 dengan uji Sobel menunjukkan nilai t sebesar 2,45. Nilai tersebut lebih besar dibanding tabel pada taraf 5% yaitu 1,96. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan atau mampu memediasi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan pada taraf 5%.
 - b. Hasil pengujian model 2 dengan uji Sobel menunjukkan nilai t sebesar 3,28. Nilai tersebut lebih besar dibanding tabel pada taraf 5% yaitu 1,96. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan atau mampu memediasi variabel Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan pada taraf 5%.

KESIMPULAN

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini serta sesuai dengan hipotesis penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini (H1), (H2), (H3), (H4) dan (H5) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, yang artinya bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan kemudian persepsi yang lebih baik terhadap budaya organisasi dan motivasi kerja yang lebih besar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi (dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening) dapat digunakan sebagai cara untuk meningkatkan dan mengukur kinerja karyawan. Sehingga peneliti mengajukan saran sebagai berikut:

Dari hasil penelitian pengaruh total yang dilakukan pada karyawan PT Nindya Karya Kota Jakarta, variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Dalam penelitian ini variabel budaya organisasi dengan indikator mencurahkan seluruh kemampuan (X2.1) dengan kuesioner “dalam organisasi ini seluruh orang mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja” merupakan indikator

terendah. Maka dari itu peneliti memberikan saran agar perusahaan dapat memberikan dorongan untuk para karyawan agar bisa memberikan kemampuannya secara maksimal dalam bekerja. Kemudian indikator berinovasi dalam bekerja (X2.2) dengan pernyataan “saya diijinkan berinovasi dalam bekerja” dan indikator bersifat optimis (X2.5) dengan pernyataan “para anggota bersikap optimis terhadap tujuan perusahaan” juga memiliki skor rendah. Untuk itu perlu diperhatikan juga untuk memberikan kesempatan karyawan untuk berinovasi dalam pekerjaan dan juga memberikan pengertian dan dorongan untuk para karyawan bahwa tujuan perusahaan adalah sesuatu yang mungkin untuk dicapai.

Hasil pengaruh total dalam penelitian ini selanjutnya menemukan bahwa variabel kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator menciptakan peluang (X1.6) dengan kuesioner “pemimpin menciptakan peluang untuk para karyawan agar memiliki pengalaman sukses” merupakan indikator terendah. Maka dari itu peneliti memberikan saran agar para pemimpin dapat menciptakan banyak peluang untuk para karyawannya untuk memiliki pengalaman-pengalaman suksesnya sendiri, agar kualitas kerja karyawan dapat meningkat yang selanjutnya dapat bermanfaat bagi perusahaan. Kemudian indikator menghargai karyawan (X1.3) dengan pernyataan “pemimpin menghargai karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan baik” juga memiliki skor rendah. Untuk itu juga perlu diperhatikan oleh para pemimpin untuk memberikan penghargaan pada karyawan seperti kenaikan gaji, jabatan atau jenis penghargaan lainnya agar karyawan bisa lebih meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini selanjutnya menemukan bahwa variabel terakhir yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini variabel motivasi kerja dengan indikator kebutuhan otonomi (Y1.4) dengan kuesioner “saya memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam penetapan tujuan” merupakan indikator terendah dibandingkan dengan indikator pembentuk motivasi kerja lainnya. Maka dari itu peneliti memberikan saran agar perusahaan lebih terbuka dengan memberikan kesempatan pada karyawannya dalam hal penetapan tujuan. Kemudian indikator kebutuhan harga diri (Y1.3) dengan pernyataan “saya memperoleh prestise (gengsi, martabat) dalam perusahaan” juga memiliki skor rendah. Untuk itu perusahaan juga perlu memberikan pengertian dan pengakuan untuk para karyawan bahwa mereka adalah bagian penting dalam perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan antara lain:

1. Peneliti tidak merekam hasil wawancara yang dilakukan dengan pimpinan perusahaan dan para karyawan, dan proses wawancara yang dilakukan kurang mendalam sehingga data-data pendukung mengenai gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi (dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening) terhadap kinerja karyawan masih terdapat kekurangan maka informasi yang didapat peneliti masih belum mencapai target yang diinginkan.
2. Hasil pengisian kuesioner terutama untuk jenis pertanyaan terbuka sebagian besar berisi jawaban kosong sehingga peneliti masih kurang informasi mengenai tanggapan responden tentang variabel yang diteliti.



REFERENSI

- Abdilah, Rokhmaloka Hasboro. 2011. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah). *Skripsi*. Program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Annual report* PT. Nindya Karya (Persero) 2012.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik (Revisi VI)*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Cahyono, Suharto, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *JRBI*, Vol.1.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi kedua. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L, John M, Ivanchevich and Donnelly, Jr. James H. 1997. *Organisasi Perilaku, Struktur*. Proses Alih Bahasa: Nunuk Aedini. Edisi Kedelapan. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Hakim, Abdul. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 165-180.
- Handoko, T. Hani. 1995, *Manajemen Personalia dan SDM*, Edisi ke dua, BPFE, Yogyakarta.
- Koesmono, H.Teman. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. Universitas Katholik Widya Mandala, Surabaya.
- Kusumawati, Ratna. 2008. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada RS Roemani Semarang). *Undergraduate Tesis*. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Mariam, Rani. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening



(Studi pada Kantor Pusat PT Asuransi Jasa Indonesia). *Undergraduate Tesis*. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Nazili, Iqbal. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Garuda Indonesia Kota Semarang). *Skripsi*. Program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Priyatno, Dwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.

Reza, Regina Aditya. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara. *Skripsi*. Program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Robbins, Stephen P, 2006, Perilaku Organisasi, Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Schein, Edgar H. 1992, "*Organizational Culture and Leadership*", Jossey Bass, San Francisco.

Tampubolon, Biatna D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang telah menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standarisasi* No. 9.

Veithzal, Rivai. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Waridin dan Masrukhin, 2006, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai", *Ekobis*, Vol.7, No.2.

Wibowo, 2012. Manajemen Kinerja edisi ketiga. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.