



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PD BPR BKK Taman Pernalang)

Galan Kusuma, Edy Rahardja¹

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Based on the results of the pre-survey interview with 15 employees of PD BPR BKK Taman Pernalang, there were phenomenon where there were problems of lack of employee motivation in work, lack of supervision by the leader, and the lack of employee participation in following the company's activities so that this research use independent variable that is transformational leadership style, organizational culture and work motivation and dependent variable is employee performance.

This research was conducted by the method of distributing questionnaires that have been through the instrument test, then disseminated to 75 respondents in this case is the employee of PD BPR BKK Taman Pernalang lower level. This research uses data analisis method such as validity test, reliability test, classical assumption test, multiple linear regression analysis, coefficient of determination test, F test and t test.

The result of analysis shows that the variables of transformational leadership style, work motivation and organizational culture have positive and significant effect on employee performance. The independent variable has an effect of 82.8% on employee performance. While the rest of 17.2% influenced by other factors outside this study.

Keywords: Transformational leadership style, ,organizational culture, work motivation, employee performance

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal (Rahadi, 2014). Kinerja seorang karyawan berperan penting bagi suatu organisasi, karena kinerja setiap karyawan merupakan sumbangan bagi tercapainya kinerja setiap fungsi organisasi dan pada gilirannya kinerja fungsi organisasi memberi sumbangan terhadap pencapaian kinerja organisasi (Atmayana, 2016). Gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan tujuan mau bekerja secara produktif dalam rangka pecapaian tujuan organisasi (Hasibuan, 2008). Budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Budaya yang kuat akan mendukung perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan (Tiyanto, 2009). Sedangkan menurut Edgar Schein dalam Tahir (2014), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan arena itu diajarkan pada anggota baru sebagai tata cara yang benar untuk menyadari, berfikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Motivasi didefinisikan sebagai keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Tahir, 2014).

Hasil wawancara prasurvei dengan 15 karyawan didapatkan bahwa motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja sangat kurang hal tersebut dikarenakan bonus yang diberikan oleh pihak perusahaan apabila karyawan memenuhi target kerja tidak terealisasi, sehingga karyawan

¹ Corresponding author



kurang termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Selain itu berdasarkan wawancara di temukan bahwa pengawasan oleh beberapa pimpinan terhadap karyawan kurang, yaitu pimpinan dalam satu minggu jarang mengecek kondisi karyawan, dimana karyawan merasa adanya pimpinan dan tidak adanya pimpinan sama saja. Budaya organisasi tergambar dari kurangnya partisipasi karyawan dalam kegiatan seperti pelaksanaan rapat yang dilaksanakan bagi seluruh karyawan dan staf sehingga karyawan dapat menghambat proses pengambilan keputusan atau kebijakan yang diambil oleh perusahaan. Terkadang karyawan tidak mengikuti kegiatan atau rapat dengan atau tanpa memberikan alasan, dan hal ini menjadi kebiasaan karena dengan mudah hanya mengajukan ijin untuk tidak mengikuti kegiatan. Seharusnya karyawan dapat melaksanakan peraturan-peraturan yang telah disepakati bersama.

Perbedaan hasil penelitian mengenai Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang berbeda, seperti Sarita (2009) dan Brahmasari (2008) dimana kedua penelitian tersebut memiliki hasil penelitian yang berbeda dimana gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki perbedaan pengaruh terhadap kinerja. Kedua penelitian tersebut belum mengarah pada motivasi kerja yang berhubungan dengan tujuan karyawan bekerja dan pada kinerja belum mengarah pada proses kerja. Untuk penelitian Fauzi (2016) dan Maabuat (2016) juga memiliki perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, kedua peneliti belum mengarah pada budaya organisasi berorientasi pada tim.

Atas dasar latar belakang masalah yang telah diuraikan dan kajian penelitian terdahulu maka penulis tertarik untuk mengkaji mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Karyawan PD BPR BKK Taman Pemalang”.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional adalah hubungan antara pimpinan dan bawahan dimana hubungan tersebut saling mempengaruhi satu sama lainnya sehingga akan tercipta perubahan dan tujuan yang nyata. Pemimpin dalam melakukan kepemimpinannya akan terlibat dalam pengaruh yang lebih dalam, sehingga akan terjadi perubahan dalam diri organisasi dan perubahan itu akan tercermin pada tujuan bersama antara bawahan dan pimpinan. Pengaruh dalam hal ini artinya hubungan secara aktif yaitu antara bawahan dengan pimpinan secara terbuka tanpa paksaan dan terciptanya hubungan timbal balik. Sehingga kepemimpinan akan menjalin hubungan antar pimpinan dengan bawahan sehingga kinerja akan dapat ditingkatkan dari hubungan timbal balik pimpinan dan bawahan. Sehingga dengan adanya gaya kepemimpinan maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Sarita (2009), Tuti Azra (2012) dan Orabi (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis penelitian adalah:

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan akan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi karena budaya organisasi akan membentuk komitmen karyawan pada perusahaan dan akan mengikat karyawan kepada tugas dan fungsi karyawan di perusahaan sehingga budaya organisasi akan berpengaruh pada kinerja karyawan, selain itu dengan adanya budaya organisasi yang baik akan dapat mendorong kinerja karyawan ke arah yang lebih baik. Sebagai perspektif untuk memahami perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi, juga memiliki keterbatasan, pertama budaya bukan satu-satunya cara untuk memandang organisasi. Kedua budaya organisasi belum tentu didefinisikan sama oleh dua ahli teori atau peneliti. Maka budaya organisasi adalah apa yang diperspektifkan karyawan dan cara persepsi ini menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi, dengan hal ini maka budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu tentang budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti yang telah diteliti oleh Fauzi (2016) dan Nicpour (2017) yang menyatakan bahwa budaya

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis dua dalam penelitian ini adalah .

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

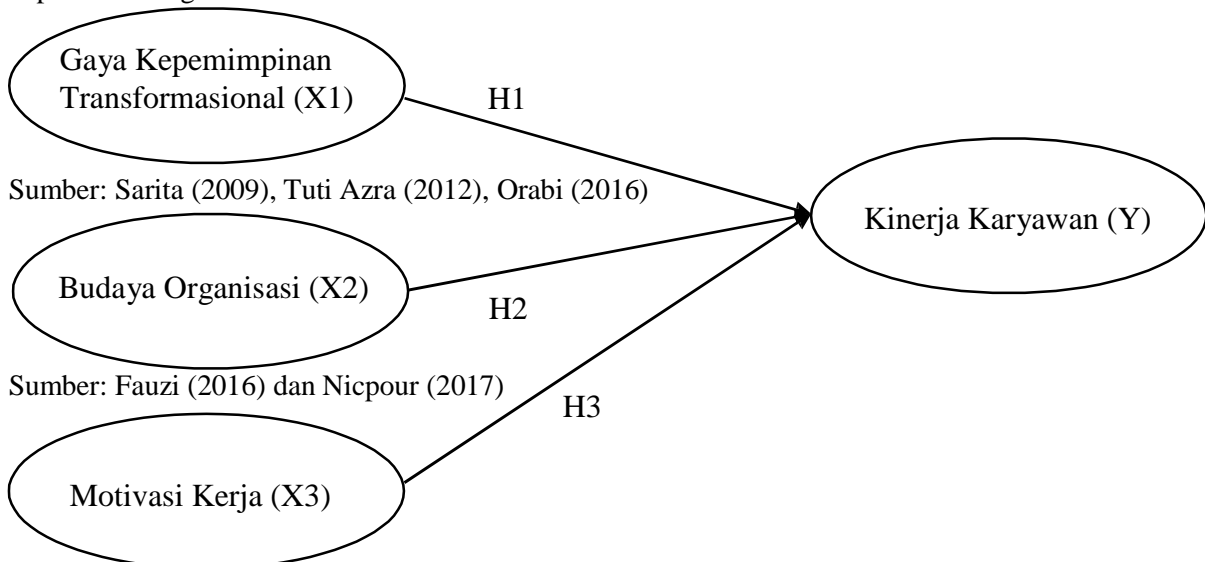
Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi adalah dorongan dari individu yang menggerakkan jiwa dan raga individu kearah yang lebih baik dalam bertindak dan bertingkah laku, sehingga dengan adanya motif maka orang akan tergerak jasmaninya untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang dikehendaki. Motivasi akan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan dikarenakan dengan adanya motivasi dari diri karyawan dan dari luar karyawan maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang semakin baik pula. Karyawan memerlukan motivasi agar kinerjanya meningkat, karena kinerja merupakan pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi, sehingga motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian terdahulu tentang motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti yang telah diteliti oleh Theodora (2015), Larasati (2014) dan Onanda (2015) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis tiga dalam penelitian ini adalah

H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas (independen) yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), motivasi kerja (X3) sedangkan variabel terikatnya (dependen) adalah Kinerja Karyawan (Y). Maka, dapat digambarkan hubungan variabel independen dan variabel dependen sebagai berikut:



Sumber: Sarita (2009), Tuti Azra (2012), Orabi (2016)

Sumber: Fauzi (2016) dan Nicpour (2017)

Sumber: Theodora (2015), Larasati (2014), Onanda (2015)

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Tabel 1
Devinisi Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator
1	Gaya Kepemimpinan transformasional (X1)	Cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Mendahulukan kepentingan umum dan menginspirasi • Mendorong kearah yang lebih baik • Berusaha mempengaruhi bawahanya • Memantau pelaksanaan

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator
			tugas bawahannya Sumber: Priyono (2010)
2	Budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi sebagai perilaku yang tepat, ikatan-ikatan dan motivasi individu, dan menegaskan solusi bila ada kemenduaan, dan menentukan cara dari organisasi memproses informasi, hubungan internal, dan nilai-nilai yang ada.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Innovation and risk taking</i> (inovasi dan pengambilan resiko).• <i>Attention to detail</i> (perhatian pada hal detail),• <i>Outcome orientation</i> (orientasi pada manfaat)• <i>People orientation</i> (orientasi pada orang),• <i>Team orientation</i> (orientasi pada tim)• <i>Agressiviness</i> (agresivitas)• <i>Stability</i> (stabilitas) Sumber: Thahir (2014)
3	Motivasi Kerja (X3)	Hasrat atau dorongan dari dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku karyawan untuk bekerja dengan giat dan antusias untuk mencapai tujuan serta kinerja yang baik di pekerjaan.	<ul style="list-style-type: none">• ujuan karyawan bekerja• erilaku karyawan• ntusiasme karyawan• orongan dalam diri karyawan Sumber: Thahir (2014)
4	Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya baik secara kualitas maupun kuantitas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu dan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.	<ul style="list-style-type: none">• Hasil kerja• Proses• Sikap kerja• Pengalaman dan kesungguhan Sumber: Priyono (2010)

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah karyawan kantor PD BPR BKK Taman Pemalang yang berjumlah 75 karyawan. Seperti telah disebutkan sebelumnya bahwa objek penelitian dalam penelitian ini adalah karyawan PD BPR BKK Taman Pemalang. Penelitian ini menggunakan penelitian total sampling. Teknik total sampling adalah teknik pengambilan sampel dengan mengambil seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian (Arikunto, 2013). Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 75 responden

Jenis dan Sumber Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh deskripsi pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka tempat dalam penelitian ini adalah kantor PD BPR BKK Taman Pemalang. Sehubungan dengan hal tersebut, maka dalam pelaksanaan penelitian ini akan digunakan jenis atau bentuk penelitian kuantitatif. Sumber data penelitian berasal dari responden karyawan PD BPR BKK Taman Pemalang yaitu data kuesioner.

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara).

Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka tempat dalam penelitian ini adalah kantor PD BPR BKK Taman Pemalang yang akan dikumpulkan, diolah dan dianalisis, maka metode pengumpulan data menggunakan studi dokumentasi yaitu pencarian bahan-bahan atau teori-teori dengan mempelajari, meneliti, mengkaji serta menelaah literatur-literatur yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti dan studi lapangan, yaitu penelitian langsung terhadap instansi yang merupakan tempat penelitian dengan metode wawancara dan penyebaran kuesioner

Metode Analisis Data

Untuk menguji apakah instrumen dapat dipertanggung jawabkan atau tidak, maka terlebih dahulu harus diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk melihat sejauh mana alat ukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan model regresi linier berganda dan koefisien determinan (Uji R^2)

Pengujian Hipotesis

Sebelum menguji hipotesis data penelitian maka perlu adanya uji asumsi klasik, hal tersebut dikarenakan uji asumsi klasik merupakan pra syarat dalam menganalisis hipotesis menggunakan uji regresi linier berganda, uji hipotesis yang akan digunakan antara lain uji determinasi, uji t, dan uji F. Untuk uji asumsi klasik akan digunakan uji normalitas dan uji multikolinieritas.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Subjek Penelitian

Gambaran identitas responden memberikan gambaran deskripsi subjek penelitian dalam penelitian ini gambaran responden terdiri dari jenis kelamin, umur dan pendidikan.

Tabel 2

Karakteristik Identitas responden			
Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	47	62,67
	Perempuan	28	37,33
Umur	20-30 Tahun	33	40
	31-40 Tahun	13	17,33
	> 50 Tahun	29	38,67
Pendidikan	SMA/D3	31	41,33
	S1/ S2	44	58,67

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2017

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 47 responden (62,67%) dan responden berjenis kelamin wanita berjumlah 28 responden (37,33%). Berikut tabel karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Karakteristik responden berdasarkan umur, responden berumur antara 20 tahun sampai dengan 30 tahun berjumlah 33 responden (40%), berumur antara 31 tahun sampai dengan 40 tahun berjumlah 13 responden (17,33%) dan berumur lebih dari 40 tahun berjumlah 29 responden (38,67%). Data karakteristik yang ditinjau dari tingkat pendidikan dijabarkan bahwa tingkat pendidikan responden SMA/D3 berjumlah 31 responden (41,33%), dan pendidikan responden S1/ S2 berjumlah 44 responden (58,67%)

Analisis Data

Hasil uji koefisien determinasi dapat digambarkan pada tabel uji koefisien determinasi sebagai berikut.

Tabel 3
Hasil Uji Regresi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.914 ^a	.835	.828	.86037

a. Predictors: (Constant), mo_tot, bo_tot, gk_tot

b. Dependent Variable: kk_tot

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2017

Berdasarkan nilai *R Square* menentukan koefisien determinasi dimana merupakan salah satu kriteria dalam menentukan bahwa variabel bebas yang dipilih dapat dengan tepat menjelaskan variabel terikat. Pada tabel 3 menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,828, dimana variasi dari variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan dengan variabel gaya kepemimpinan, variabel budaya organisasi, dan variabel motivasi kerja sebesar 82.8%, sedangkan sisanya sebesar 17.2% dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini.

Tabel 4
Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	266.190	3	88.730	119.868	.000 ^a
	Residual	52.557	71	.740		
	Total	318.747	74			

a. Predictors: (Constant), mo_tot, bo_tot, gk_tot

b. Dependent Variable: kk_tot

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2017

Tabel 4 merupakan tabel *Anova* atau F test, dimana tabel 4 digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen (bebas) dengan variabel terikat dalam uji regresi. Dengan kata lain, tabel 4 juga digunakan untuk menentukan apakah hipotesa diterima atau ditolak. Pengujian dilakukan dengan menggunakan angka signifikansi atau Sig dengan ketentuan sebagai berikut (Ghozali, 2010):

Jika angka signifikansi penelitian $< 0,05$, H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika angka signifikansi penelitian $> 0,05$, H_0 diterima dan H_a ditolak.

Dari uji *Anova* atau F test didapat nilai F hitung sebesar 119,868 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, dimana nilai tersebut lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$). Hal ini menyatakan bahwa Hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan, variabel budaya organisasi dan variabel motivasi kerja secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan.

Tabel 5
Hasil Uji Analisis Regresi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	.219	.762		.287	.775
	gk_tot	.131	.039	.176	3.348	.001
	bo_tot	.117	.035	.174	3.335	.001
	mo_tot	.530	.037	.761	14.426	.000

a. Dependent Variable: kk_tot

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2017

Berdasarkan tabel 5 dapat dideskripsikan bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan, variabel budaya organisasi dan motivasi kerja dengan persamaan matematis :

$$Y = 0,176 X1 + 0,174 X2 + 0.761 X3$$

Persamaan di atas menyatakan bahwa koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional bernilai 0,176 artinya variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi variabel budaya organisasi bernilai 0,174 artinya variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi variabel motivasi kerja bernilai 0,761 artinya variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji regresi juga menemukan bahwa variabel motivasi kerja ($\beta = 0,761$; $p < 0,05$) lebih kuat mempengaruhi variabel kinerja karyawan dari pada variabel gaya kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,176$; $p < 0,05$) dan variabel budaya organisasi ($\beta = 0,174$; $p < 0,05$).

Berdasarkan tabel 5 melalui ketiga variabel independen yang dimasukkan secara bersama-sama ke dalam model regresi, ketiga variabel tersebut terbukti signifikan mempengaruhi variabel kinerja karyawan karena nilai Sig lebih kecil dari 0,05; berikut penjelasan mengenai hasil uji t dari masing-masing variabel. *Pertama*, nilai uji t pada variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai uji t sebesar 3.348, dan nilai p value sebesar 0,001. Nilai p value $< 0,05$ maka hipotesis yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. *Kedua*, nilai uji t pada variabel budaya organisasi memiliki nilai uji t sebesar 3.335, dan nilai p value sebesar 0,001. Nilai p value $< 0,05$ maka hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. *Ketiga*, nilai uji t pada variabel motivasi kerja memiliki nilai uji t sebesar 14.426, dan nilai p value sebesar 0,000. Nilai p value $< 0,05$ maka hipotesis yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima

Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PD BPR BKK Taman Pemalang dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hipotesis yang dibuat, akan dijelaskan lebih lanjut pada pembahasan pengaruh masing-masing variabel.

Hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari nilai uji t. Nilai signifikansi pada uji t untuk pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bernilai 0.001 lebih kecil dari 0,05 artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional didapatkan skor paling tinggi terletak pada inti pernyataan pemantauan sering dilakukan atasan dengan rata-rata 3,55 dan nilai paling rendah dengan inti pernyataan atasan mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan sendiri dengan skor rata-rata 3,39. Gaya kepemimpinan merupakan hubungan timbal balik antara bawahan dengan atasan dimana dalam hubungan tersebut terdapat saling mempengaruhi antara pimpinan dengan bawahan, pimpinan menginginkan bawahan untuk



mengikuti pemimpin sehingga dapat menimbulkan perubahan yang nyata dan dapat mewujudkan tujuan bersama, kepemimpinan melibatkan hubungan yang lebih dalam antara bawahan dan pimpinan sehingga dapat terjadi perubahan kearah yang lebih baik. Sehingga dengan adanya gaya kepemimpinan maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pemimpin dimana pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dari pada kepentingan pribadi, disamping itu pemimpin juga selalu memeriksa apa yang di kerjakan oleh karyawan, dengan gaya kepemimpinan tersebut maka dapat berdampak pada kinerja karyawan karena karyawan akan lebih memeriksa tugas yang diberikan agar karyawan tidak mendapatkan teguran oleh pimpinan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jena Sarita (2009), Paracha (2012) dan Tuti Azra (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dimana gaya kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari nilai uji t. Nilai signifikansi pada uji t untuk pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bernilai 0.019 lebih kecil dari 0,05, artinya terdapat pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian didapatkan budaya organisasi dengan nilai rendah terdapat pada inti pernyataan karyawan dapat menjadikan dirinya sebagai gambaran perusahaan mendapatkan rata-rata 2,51 sedangkan skor tertinggi dengan inti pernyataan Atasan menganjurkan kepada karyawan untuk bertindak sesuai dengan kemampuannya dalam bekerja dengan rata-rata 3,29. Budaya dapat merefleksikan asumsi tentang karyawan dan jenis kegiatan-kegiatan individu yang terikat dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi dapat mengikat antar individu dan dapat menjadi identitas organisasi sehingga dengan budaya organisasi yang baik maka akan menciptakan kinerja yang baik pula. Budaya organisasi sebagai perspektif untuk memahami perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi, juga memiliki keterbatasan. Pertama budaya bukan satu-satunya cara untuk memandang organisasi. Kedua budaya organisasi belum tentu didefinisikan sama oleh dua ahli teori atau peneliti. Maka "budaya organisasi adalah apa yang diperspektifkan karyawan dan cara persepsi ini menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi, dengan hal ini maka budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil kuesioner penelitian di dapatkan bahwa budaya organisasi yang terdapat di perusahaan yaitu pemimpin mendorong para karyawan untuk lebih berinovasi dan memberikan kebebasan pada karyawan untuk berkompetisi yang baik dalam bekerja dan budaya yang menjadi gambaran perusahaan adalah karyawan itu sendiri, yaitu apabila karyawan baik maka akan tercermin kondisi perusahaan yang baik pula. Budaya organisasi akan dapat berdampak pada karyawan untuk lebih meningkatkan hasil yang baik demi kemajuan perusahaan. Hasil penelitian yang telah didapatkan sesuai dengan penjelasan Muhammad Fauzi (2016), Shahzad (2012), dan Nikpour (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi akan berpengaruh pada kinerja karyawan, budaya organisasi yang baik akan berdampak pada tingginya kinerja karyawan sehingga semakin kuat budaya organisasi perusahaan maka semakin tinggi kinerjanya.

Hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari nilai uji t. Nilai signifikansi pada uji t untuk pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bernilai 0.000 lebih kecil dari 0,05 artinya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tanggapan hasil penelitian yang didapatkan mengenai motivasi kerja nilai paling tinggi dengan rata-rata 3,85 yaitu pada pernyataan karyawan patuh dengan perintah atasan sedangkan indeks skor terendah dengan rata-rata 3,63 pada pernyataan dorongan karyawan bekerja berasal dari dirinya sendiri. Dorongan dalam diri karyawan dan dorongan yang berasal dari luar karyawan akan menggerakkan jasmani jiwa dan raga dalam berbuat dan bertindak laku untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan, individu akan memiliki motivasi yang berbeda karena motivasi bertolak pada keadaan individu yang terdorong melakukan sesuatu. Begitu juga dengan karyawan yang butuh motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Karyawan memerlukan motivasi agar kinerjanya meningkat, karena kinerja merupakan nilai kuantitas dan kualitas hasil dari sebuah organisasi dalam menghasilkan sesuatu produk atau jasa yang telah ditetapkan oleh organisasi, dengan adanya motivasi akan dapat mendorong kinerja organisasi, sehingga motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian tentang motivasi kerja dapat digambarkan bahwa karyawan akan terpacu mengatasi masalah yang timbul dengan sebaik-baiknya, dan akan mendorong karyawan dalam bekerja. Dengan adanya dorongan



dalam diri karyawan maka karyawan akan membuat penilaian sendiri terhadap tugas yang dilaksanakan, memeriksa tugas yang diberikan atasan, dan selalu memanfaatkan fasilitas yang diberikan untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian yang telah dikemukakan sesuai dengan yang diutarakan oleh Olivia Theodora (2015), Onanda (2015) dan Sindi Larasati (2014) yang mengutarakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, semakin kuat motivasi karyawan maka akan semakin kuat pula kinerja karyawan tersebut.

KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut. *Pertama*, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya gaya kepemimpinan transformasional yang kuat yang dilakukan oleh pimpinan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Kedua*, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti budaya organisasi yang dilakukan oleh anggota perusahaan dalam keadaan baik akan dapat meningkatkan performa kinerja karyawan yang semakin baik. *Ketiga*, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, berarti bahwa motivasi kerja akan memunculkan dorongan pada diri karyawan dalam bekerja dan apabila dorongan semakin kuat maka kinerja karyawan akan dapat meningkat dengan adanya motivasi. *Keempat*, dari hasil uji regresi nilai *standardized coefficients* dari variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki koefisien sebesar 0.176, variabel budaya organisasi memiliki koefisien sebesar 0.174 dan koefisien variabel motivasi kerja sebesar 0.761. Dengan demikian variabel motivasi kerja memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan PD BPR BKK Taman Pemalang.

Keterbatasan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan maka keterbatasan penelitian dalam penelitian ini adalah; *Pertama*, pengumpulan data menggunakan kuesioner sehingga hasil penelitian sebatas pada data yang diambil yang merupakan persepsi dari jawaban responden terhadap variabel yang diteliti. *Kedua* penelitian ini memiliki keterbatasan pada nilai koefisien R^2 (Koefisien determinasi) sebesar 82.8% sehingga 17,2% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian. *Ketiga*, Penelitian ini belum dapat dijadikan generalisasi untuk penelitian mendatang dikarenakan subjek penelitian hanya terbatas pada satu perusahaan.

Berdasarkan keterbatasan tersebut agenda penelitian yang akan datang mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja dengan variabel independen gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja adalah: *Pertama* menambah variabel lain yang mempengaruhi kinerja seperti orientasi kerja (Maabuat, 2016). Sehingga dapat memberikan gambaran mengenai variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. *Kedua*, penelitian selanjutnya perlu menambah variabel intervening atau variabel yang memoderasi kinerja misalnya komitmen organisasi. *Ketiga*, bagi peneliti selanjutnya agar dapat mengambil penelitian di beberapa perusahaan dengan cakupan luas sehingga dapat menggambarkan secara keseluruhan tentang faktor yang mempengaruhi kinerja

REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arwildayanto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*. Gorontalo: Ideas Publisher
- Atmayana, Kadek Gelgel. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Disiplin Kerja dan Imbalan Financial Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Unud* Vol. 5 No. 2. 2016
- Azwar, Saifuddin. 2013. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Azra, Tuti. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *Jurnal Polibisnis* Vol 4 No. 1 April 2012
- Brahmasari, Ida Ayu. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol. 10 No. 1 september 2008
- Diputra, I Nyoman Yoeka. 2016. Pengaruh Kompensasi Kepemimpinan dan Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Griya Santrian. *Jurnal Unud* Vol. 5 No. 4. 2016



- Fauzi, Muhammad. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Journal Of Management* Vol. 2 No. 3 Maret 2016.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: UNDIP
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Hendarto. 2009. *Pengaruh gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Excelent Vol. 1 No. 2 Septeber 2009
- Ivancovich, John. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1. Jakarta: Erlanga.
- Larasati, Sindi. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi). *Jurnal manajemen dan organisasi Ilmu administrasi bisnis Universitas Telkom Bandung* vol V No. 3 Desember 2014
- Maabuat, Edward. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi kerja dan budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Vol. 16. No. 1 tahun 2016
- Malik, Abdul. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Guru Sma Assalaam Surakarta Dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Variabel Moderasi*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 7 No 1 Juni 2013. P. 53-66
- Nikpour, Amin. 2017. The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Organizational Leadership*. Vol 6 p. 65-72
- Notoatmodjo, S. 2010. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Orabi, Thareq Ghaleb. 2016. The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: Evidence from Jordan. *Journal International of Human Resouce Studies*. Vol 6 No 2
- Paracha, Umer. 2012. Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Journal Global Of Management And Busines Reseach*. Vol 12 Ver 10 ISSN: 0975-5853
- Prihono. 2016. *Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi Dan Spiritualitas Pada Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Di Provinsi Bali*. E Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Bisnis Udayana (2016): 2063-2090
- Priyono dan Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher
- Priyono. 2007. *Pengantar Manajemen*. Sidoarjo: Zifatama Publisher
- _____. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher
- Rahadi, Dedi Rianto. 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing
- Rahmawati, Novita Rizqi. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Ridwan. 2012. *Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Otonomi Vol. 1 No. 3 Juli 2012
- Robbins. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sarita, Jena. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Motivasi Kerja Locus Of Control Terhadap Kepuasan Kerja dan prestasi Kerja Auditor. *Jurnal Universitas Sriwijaya* 3-9 November 2009.
- Shahzad, Fakhar. 2012. Impact of Organizational Culture on Organizational performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Reseach in Business* Vol 3 No 9 2012
- Shahzadi, Irum. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *Journa of business and Management*. ISSN 2222-1905 Vol. 6 No 23 2014
- Onanda, Belly. 2015. The Effect of Motivatio On Job Performance A Case Study of KCB Coast Region. *Journal Of Scientific and Reseach publication*. Vol. 5, Issue 9 ISSN 2250-3153
- Thahir, Arifin. 2014. *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Sleman: Deepublish.



- Theodora, Olivia. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sejahtera Motor Gemilang. *Jurnal AGORA* Vol. 3 No. 2 2015
- Tiyanto, Prihatin. 2009. *Manajemen Unggul Konsep dan Aplikasi Untuk Bisnis*. Palu: Edukasi Mitra Grafika
- _____. 2010. *Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia Era Abad 21*. Palu: Edukasi Mitra Grafika