

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Arlysza Ceasary Nashrullah

Universitas Negeri Surabaya

Email korespondensi: arlyszanashrullah16080574120@mhs.unesa.ac.id

## *Abstract*

*Transformational leadership is a leader who has a sense of responsibility towards employees as well as a leader always motivates employees. Organizational culture is behavior of an organization to solve a problem by referring to values and norms. Work motivation is an encouragement that can change the individual behavior of employees. Employee performance is the result or output that has been obtained by employees in accordance with their responsibilities. The research used is quantitative, sample size 100 laborer. Population size 280. The analysis technique uses multiple linier analysis. Transformational Leadership, Organizational culture, and Work motivation have a positive effect on Employee Performance.*

**Keywords:** *Employee Performance; Organizational Culture; Transformational Leadership; Work Motivation*

## 1. PENDAHULUAN

Era Globalisasi merupakan era dimana di dalamnya terjadi proses perubahan yang mendunia secara nyata yang membuat manusia saling terbuka dan bergantung satu sama lain tanpa adanya batas waktu dan jarak. Salah satu dampak dari era globalisasi saat ini yaitu perubahan pada perekonomian atau era industri. Suwatno & Priansa (2014).

Perubahan akan berdampak pada sektor industri di seluruh dunia dimana adanya perubahan strategi, yang akan dilakukan oleh setiap perusahaan. Semakin ketat dan kompetitif pada persaingan industri saat ini. Perusahaan saat ini tidak akan mampu untuk melepaskan diri dari pengaruh globalisasi tersebut dan harus siap untuk dituntut pada perubahan-perubahan yang terjadi, supaya perusahaan dapat mencapai tujuan yang sudah dibuat. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan kompetitif perusahaan harus memanfaatkan sumber daya manusia mereka sebaik-baiknya. Anatan, Ellitan (2007).

Sumber daya manusia merupakan sumber yang menggerakkan, mengarahkan suatu organisasi serta yang berperan dalam mempertahankan dan mengembangkan suatu organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan lingkungan sekitar. Perusahaan sangat membutuhkan kontribusi dari sumber daya manusia berkualitas yang dimiliki untuk melakukan yang terbaik guna mencapai tujuan organisasi. Kualitas SDM tidak hanya dilihat dari karyawan yang mampu berkontribusi serta mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik tetapi juga dapat dilihat karyawan yang mempunyai inisiatif dari dalam diri sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan lainnya diluar dari *job description* Suwatno & Priansa (2014).

Berdasarkan hasil wawancara di perusahaan. Seorang pemimpin juga sangat dipengaruhi oleh bawahannya. Pemimpin juga dapat menjalin kerja sama dengan para karyawan, dan bisa memberikan ide-ide secara inovatif. Contohnya dalam mengadakan rapat rutin setiap hari, pemimpin selalu memberikan penjelasan untuk progres berikutnya.

Hasil wawancara dengan para karyawan . Perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi di dalam suatu perusahaan yaitu adanya aturan dasar yang telah dibuat dan ditetapkan oleh perusahaan dengan maksud supaya karyawan dapat menyesuaikan diri jika menghadapi suatu masalah yang ada pada perusahaan. Karyawan diharapkan tetap bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Contohnya karyawan haru selalu datang tepat waktu tidak boleh terlambat jika ada karyawan yang melanggar maka karyawan tersebut diberikan suatu sanksi.

Hasil wawancara dengan 15 karyawan seorang pemimpin selalu memberikan motivasi untuk karyawan. Karena adanya motivasi kerja dapat menciptakan suatu produktivitas unggul dan bermutu, dan karyawan tersebut dapat mengerjakan pekerjaannya dengan optimal. Contohnya sebelum memulai kerja seorang pemimpin memberikan suatu motivasi kepada para karyawan dengan cara melakukan brifing pagi agar para karyawan itu mengenal satu sama lain tanpa ada perbedaan, bisa menjadi team work yang baik.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Marindo Makmur Jaya.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Pambudi & Mukzam (2016), kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin harus dapat mengubah perilaku dari para karyawan. Robbins (2015), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang selalu mempunyai inspirasi, memberikan pengaruh yang positif. Priadana (2013), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki sikap baik dan juga bisa melakukan suatu perubahan. Burns (2014) bahwa, kepemimpinan transformasional pemimpin yang selalu memberikan ide atau gagasan untuk karyawannya. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang selalu memberikan semangat terhadap karyawannya (Northouse, 2013).

Indikator dari kepemimpinan transformasional Imam Wahjono (2010:294 ) yaitu: (1) *Inspirational motivation* adalah kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk meraih tujuan (2) *Idealized influence* adalah komponen emosional dalam kepemimpinan yang biasanya mendeskripsikan kekuatan dari pemimpin mampu memberikan dampak bagi pengikutnya. (3) *Individualized consideration* adalah pemimpin dalam penerapan konsiderasi individu memberikan perhatian secara individu dan berorientasikan *mentoring* terhadap pengikutnya (4) *Intellectual stimulation* adalah pemimpin mendorong kecerdasan pengikutnya dengan menciptakan “problem awareness”. Karyawan ikut serta dalam proses penyelesaian masalah.

### **Budaya Organisasi**

Edgar Schein dalam Tahir (2014), budaya organisasi adalah aturan yang telah dibuat dan ditetapkan oleh perusahaan, karyawan harus mematuhi aturan, karyawan dapat tetap bekerja dengan baik. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Robbins & Judge, (2014), budaya organisasi adalah aturan dalam sebuah organisasi yang harus dipatuhi karyawan.

Indikator budaya organisasi Robbins, (2013) antara lain : (1) Disiplin adalah karyawan harus mempunyai rasa kedisiplinan saat bekerja. (2) Ketepatan adalah waktu dari hasil kerja,

suatu persepsi seorang karyawan pada tingkat estimasi aktivitas yang telah diselesaikan mulai awal hingga tercipta sebuah hasil. (3) Inovatif adalah karyawan harus melakukan cara baru dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tersebut. (4) Ketanggapan adalah mudah mengerti saat pemimpin menerangkan suatu pekerjaan.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja menurut Gibson (2014), didefinisikan memberikan motivasi yang bertujuan untuk mendorong para karyawan agar menjadi lebih baik. Chaudhary et al., (2015) mengatakan motivasi kerja adalah dorongan, semangat dalam diri karyawan. Robbins (2015), motivasi suatu proses usaha dari karyawan dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan. Yanuar (2017), motivasi adalah karakteristik karyawan berupa kemauan, ketekunan, dan stimulasi dalam diri organisasi.

Indikator motivasi kerja Thahir (2014) yaitu: (1) Perilaku dari para karyawan adalah memiliki perilaku yang baik di perusahaan. (2) Antusiasme dalam bekerja adalah karyawan harus selalu antusias dalam bekerja, mencoba hal-hal yang baru. (3) Dorongan dalam diri karyawan adalah karyawan harus mempunyai dorongan atau memberikan suatu motivasi dalam bekerja.

### **Kinerja Karyawan**

Malayu (2016), kinerja karyawan adalah *output* dari karyawan yang telah melakukan pekerjaan tersebut. Fatimah (2016), kinerja karyawan merupakan kinerja yang diperoleh dari anggota tersebut berupa tugas dan tanggung jawab mereka. Hasibuan (2014), mengemukakan kinerja adalah hasil yang diperoleh karyawan yang telah menyelesaikan suatu pekerjaan.

Indikator kinerja karyawan Bernadin dan Russell (2011) yaitu: (1) Kualitas kerja adalah tingkat baik dan buruknya dari suatu hasil pekerjaan yang telah dilakukan. (2) Kuantitas adalah jumlah tingkat kegiatan yang telah dihasilkan karyawan. (3) Kerjasama adalah karyawan secara bersama melakukan hal baik dan memiliki sikap konstruktif dalam tim. (4) Inisiatif adalah karyawan diharapkan mempunyai gagasan untuk meningkatkan mutu perusahaan. (5) Tanggung jawab adalah karyawan mempunyai tanggung jawab untuk mengerjakan pekerjaan yang telah diberikan pemimpin.

### **Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Peneliti yang telah dilakukan oleh Ben (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang menunjukkan hasil yang sama adalah Rorimpandey (2013) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maharani (2013) berpengaruh secara positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Orabi (2016) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1: Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di pt marindo makmur jaya.

### **Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Peneliti yang telah dilakukan oleh Ibrahim (2013) bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang menunjukkan hasil yang sama adalah Jasim Saad (2013) yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Alharbi (2013) menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh secara positif terhadap kinerja. Wirda, (2012) menyatakan terdapat pengaruh secara signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Chintaloo, (2013) menyatakan terdapat pengaruh secara positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

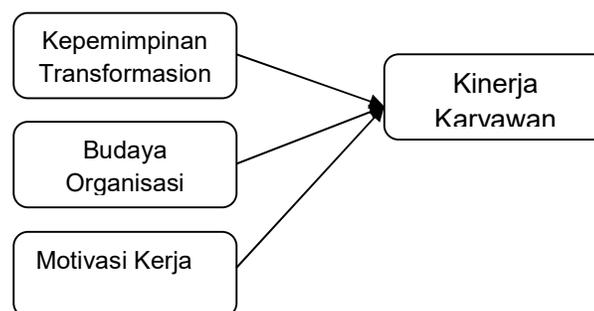
H2: Budaya organisasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di pt marindo makmur jaya.

### **Hubungan antara Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Peneliti yang telah dilakukan oleh Adedeji (2013) mengemukakan motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan . Penelitian yang menunjukkan hasil yang sama adalah Masood (2013) berpendapat bahwa motivasi memiliki suatu hubungan secara positif terhadap kinerja karyawan. Muogbo (2013) menunjukkan motivasi memiliki suatu hubungan secara signifikan antara motivasi terhadap kinerja. Mahardika, (2013) menyatakan motivasi sangat dipengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan. Dung (2013) menyatakan memiliki suatu hubungan secara positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Zameer et al (2014) menyatakan motivasi sangat dipengaruhi secara positif, dipengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Motivasi kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di pt marindo makmur jaya.

### **Kerangka konseptual**



Sumber: Diolah Peneliti

Gambar 1. Rancangan Penelitian

## **2. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian kuantitatif yang saya lakukan pada observasi ini maksudnya yaitu menguji hipotesis yang telah ditentukan. Observasi ini dilakukan di PT. Marindo Makmur

Jaya. Populasi sebanyak 280 karyawan. Sampel sebanyak 100 karyawan. Skala yang dipakai adalah skala likert. Metode yang dipakai Analisis Linear Berganda. Untuk mengumpulkan data dilakukan dengan melakukan wawancara, dan menyebarkan kuisisioner kepada karyawan.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Uji Regresi

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.703 <sup>a</sup>	.494	.428	2.045	1.166

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2  
b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah peneliti

Berdasarkan nilai di atas *adjusted R square* 0,428. Hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 42,8%.

Tabel 2. Uji Statistik F

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	93.857	3	31.286	7.479	.001 <sup>a</sup>
	Residual	96.217	23	4.183		
	Total	190.074	26			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2  
b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah peneliti

Hasil F hitung yaitu 7,479 dan memiliki nilai signifikan 0,001 yang mana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Hipotesis dapat diterima. Hal ini berarti bahwa ketiga variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 3. Hasil Uji Analisis Regresi

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.841	6.513		2.125	.045		
	X1	.179	.315	.147	.568	.576	.330	3.028
	X2	.506	.307	.505	1.648	.113	.234	4.269

X3	.089	.278	.086	.320	.752	.305	3.281
a. Dependent Variable: Y							

Sumber: Data diolah peneliti

Berdasarkan hasil uji analisis regresi menjelaskan bahwa terdapat *standardized coefficient* yang memiliki nilai lebih tinggi dari 0,05. Hipotesis dapat diterima. Ketiga variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji t dapat dikatakan bahwa hipotesis ditolak, variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil dari pengujian hipotesis kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan  $H_a$  ditolak. Hal tersebut didukung dari hasil wawancara terhadap beberapa karyawan di pt marindo makmur jaya menunjukkan bahwa pemimpin lebih mementingkan urusan perusahaan, dan pemimpin tidak mengecek hasil yang telah dikerjakan oleh karyawan. Dengan kata lain, pemimpin menaruh kepercayaan penuh terhadap karyawan. Karyawan dituntut untuk mempunyai ide dalam menyelesaikan pekerjaannya. Gaya kepemimpinan seperti itu, seorang pemimpin dan karyawan mempunyai tanggung jawab masing-masing meskipun karyawan bekerja tanpa diawasi langsung oleh pimpinan. Karyawan akan responsibility terhadap pekerjaannya. Hasil ini menurut penelitian yang dilakukan oleh Rifky A (2012).

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil dari pengujian hipotesis budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan  $H_a$  ditolak. Hal tersebut didukung dari hasil wawancara terhadap beberapa karyawan di pt marindo makmur jaya menunjukkan bahwa karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut tidak pernah mentaati aturan yang telah dibuat dan ditetapkan oleh perusahaan. Saat karyawan masuk pukul 07.00 tepat. Seharusnya, karyawan tersebut harus datang sebelum pukul 07.00. Kebanyakan masih ada karyawan yang datang terlambat. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian Cahyasumirat (2006).

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil dari pengujian hipotesis budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan  $H_a$  ditolak. Hal tersebut didukung dari hasil wawancara terhadap beberapa karyawan di pt marindo makmur jaya menunjukkan bahwa pemimpin tersebut tidak memberikan motivasi terhadap para karyawan. Karyawan tidak dapat menyelesaikan tugas tepat waktu sehingga karyawan tersebut menjadi malas dan tugas yang telah diberikan menjadi menumpuk. Pemimpin tersebut tidak memberikan teguran atau hukuman untuk karyawan tersebut. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian Cahyasumirat (2006) Kurniawan (2012).

## **4. KESIMPULAN**

Dapat ditarik kesimpulan yaitu dari uji regresi bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja berhubungan positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji t yaitu bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mempunyai sebuah keterbatasan dalam melakukan penelitian yaitu: pertama, untuk menentukan tempat untuk dijadikan observasi; kedua, saat pengambilan data ke karyawan dengan cara menyebar kuesioner yaitu untuk jawaban yang telah diisi oleh karyawan tidak sesuai dengan item pernyataan; ketiga, melakukan wawancara ke karyawan. Saran bagi peneliti selanjutnya yaitu menambah beberapa variabel lain seperti *coworker support*, keadilan, dan kepribadian.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adedeji, (2013). *Motivation and its Effect on Employee Performance. The International Journal of Social Science and Management*, Vol 3(4), 43-48.
- Alharbi, Saad (2013). *Impact of Organizational Culture on Employee Performance. International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, 161-171.
- Amir, Mohammad. (2015). *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan. Jakarta: Mitra Wacana Media*
- Ben , Etim , Udoh. (2012). *Impact of Transformational and Transactional Leadership on Organizational Performance. International Journal of Current Research*.Vol. 4, 142-147.
- Chintaloo, Jyoti (2013). *Effect of Motivation on Employee Work Performance at Ireland Blyth Limited. Proceedings of 8th Annual London Business Research Conference Imperial College, London*, 1-15.
- Emmanuel,Ugochukwu (2013). *Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organizational Performance: Emperical Evidence from Nigeria. The Journal of Commerce*. Vol. 5, 30-35.
- Hasibuan ( 2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Jakarta: PT.Bumi Aksara*
- Ibrahim, Ali, and Ahmed (2013). *The Impact of Organizational Culture on Employees Performance of Mogadishu Universities. Academic Research International*, Vol 4(6), 382-390.
- Juniantara, (2015). *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar. Universitas Udayana.Denpasar*.

- Mahardika, Rangga, Djamhur, Hamid , (2013). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT AXA Finansial Indonesia Sales Office Malang. Jurnal Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya*. Vol. 3(2), 1-10.
- Masood, Asim. (2013). *Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Spesific to Education Sector of Pakistan*. *International Journal of Scientific and Research Publications*. Vol. 3, 1-9.
- Muogbo (2013). *The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambara State Nigeria)*. *The International Journal Of Engineering And Science* Vol 2, 70-80.
- Nhat, Dung (2013). *Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employees Performance at Petrovietnam Nghe an Construction Joint Stock Corporation (PVNC)*. *International Journalof Business and Social Science*. Vol. 4 (6), 212-226.
- Northouse, (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktek. Edisi Keenam. Jakarta: Indeks*.
- Orabi, Thareq (2016). *The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance : Evidence from Jordan*. *Journal International of Human Resouce Studies*. Vol 6 No 2.
- Pambudi, Mukzam, Nurtjahjono (2016) ‘*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)*’, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 39(1), 164–171.
- Priadana (2013). *Paradigma Kepemimpinan di Indonesia*. Bandung: Logoz Publishing.
- Rorimpandey (2013). *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan Dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Bunaken Kota Manado*, *Jurnal EMBA*. Vol 1, 2233-2344.
- Robbins, (2011). *Perilaku Organisasi. Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat*.
- Sutanto, & Setiawan (2016). *Pengaruh Faktor Faktor Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada CV. Cakra Besi Indoprima*. *AGORA*, Vol 4(2), 314–319.
- Thahir, Arifin. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Sleman : Deepublish.
- Wirda, Fisla (2007). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 2, 22-47.

Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers.*

Yanuar (2017). *Compensation , Motivation and Performance of Employees : Evidence from Indonesia Yanuar YANUAR, Vol 11(4), 486–492.*