

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Pada PT. Permata Finance Indonesia Cabang Serang)

Masrur Fariq¹
Wawan Prahyawan²
Akhmadi³

^{1,2,3} Pascasarjana, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
ahmadi_rizki@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini mengamati pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT Permata Finance Indonesia Cabang Serang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT Permata Finance Indonesia yang berada di cabang Serang dan sub cabang pembantu Cilegon sebanyak 121 karyawan. Adapun yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dengan kriteria sudah menjadi karyawan tetap dan sudah bekerja di perusahaan kurang lebih 2 tahun. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 86 responden. Alat analisis yang digunakan menggunakan program SmartPLS 3.0. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, motivasi kerja, dan budaya organisasi mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan. Seluruh variabel memiliki hasil t-statistik >1.96 dan signifikan berada di bawah persyaratan P-value < 0.05 dengan taraf signifikan 0.05 (5%).

Kata kunci : *gaya kepemimpinan transaksional, motivasi kerja, budaya organisasi kinerja karyawan.*

Pendahuluan

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja serta ketrampilan dari

karyawan tersebut dalam bekerja keras. Peran kepemimpinan merupakan suatu karakteristik penting dalam sebuah organisasi. Perubahan yang semakin pesat, radikal, dan serentak, menuntut manajer untuk memiliki kompetensi dalam memimpin organisasinya.

Untuk itu seorang manajer juga harus dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja bawahannya.

Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa
(JRBM), Vol. 1 (1): hh.51-64 (Mei 2017)
ISSN (Online) 2599-0837,

<http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>

© 2017 Magister Manajemen UNTIRTA

Penelitian ini hendak meneliti tentang kinerja perusahaan PT. Permata Finance Indonesia dengan melihat faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi yang dimediasi oleh motivasi kerja karyawan. PT. Permata Finance Indonesia adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang pembiayaan kredit kendaraan bermotor (mobil atau sepeda motor). Sistem pembayaran di perusahaan ini dilakukan dengan cara bertahap/angsuran sehingga perusahaan ini harus memperhatikan berbagai aspek yang dapat menunjang kinerja perusahaan guna menghindari terjadinya kredit macet. Setelah kredit direalisasikan, tidak dapat dipungkiri bahwa dalam perjalanan waktu, perusahaan akan dihadapkan pada permasalahan risiko yaitu risiko kredit bermasalah.

Kendala atau hambatan dalam mengelola usaha tersebut, memberikan penjabaran bahwa Pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk dan memelihara budaya dalam suatu organisasi (Sharma, S.K., dan Sharma Aditi, 2010). Umumnya budaya organisasi diciptakan atau dibawa oleh pendiri organisasi yang paling atas yang mendirikan atau merintis organisasi tersebut (Hendriastuti dan Aryani 2002).

Beberapa hasil penelitian telah membuktikan adanya hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Cetin Munavver *et. al*, 2012; Acar, A.Z., 2012), sedangkan hasil penelitian lainnya tidak mendukung adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Özer Funda dan Tinaztepe Cihan, 2014; Salem Hina, 2015; Asrar-ul-Haq M., dan Kuchinke, K.P., 2016). Namun pada umumnya hasil penelitian yang menguji hubungan kausal antara gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan

budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tinjauan Pustaka

1.1 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Teori tentang kepemimpinan transformasional dan transaksional ini awalnya dikonsepsi oleh James MacGregor Burns (1978) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard Bass (1985). Bass menyatakan gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transaksional cenderung untuk fokus pada tugas penyelesaian dan kepatuhan karyawan dan para pemimpin ini mengandalkan pada imbalan organisasi dan hukuman untuk mempengaruhi kinerja karyawan.

Kepemimpinan transaksional terdiri dari tiga komponen: *reward* bersyarat, manajemen dengan pengecualian aktif dan manajemen dengan pengecualian pasif. Kepemimpinan transaksional melibatkan pertukaran antara pemimpin dan pengikut dirancang untuk memberikan manfaat bagi kedua. Pemimpin mempengaruhi pengikut melalui imbalan kontinjensi dan umpan balik negatif atau pembinaan korektif (McCleskey, J.A., 2014).

1.2 Budaya Organisasi

Membahas budaya organisasi merupakan hal esensial bagi suatu organisasi, karena budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku dan diikuti oleh para anggota organisasi. Tiap-tiap organisasi tentu saja mempunyai kekhususan tersendiri yang dapat mengakar menjadi budaya (Sujudi, 2011). Stephen Robbins, Timothy A, Judge, (2013) fungsi budaya organisasi dilengkapi dengan menambah satu fungsi budaya organisasi yang tidak disebutkan (Kreitner and Kinicki, 2012) yaitu budaya organisasi sebagai penentu batas-batas, artinya kultur menciptakan perbedaan antara satu

organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut (Stephen Robbins, Timothy A, Judge, 2013) untuk mengetahui bagaimana budaya disuatu organisasi dapat dilihat dari indikator budaya organisasi, yaitu: inisiatif individu, tanggungjawab dan komitmen, artinya sejauhmana organisasi membudayakan rasa tanggung jawab pada setiap anggota sehingga anggota organisasi mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasinya.

Budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu yang bekerja dalam suatu organisasi, budaya tersebut kemudian diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru.

1.3 Motivasi

Motivasi mengacu pada inisiasi, arah, intensitas dan ketekunan tingkah laku manusia (Almansour, Y.M., 2012). Sedangkan menurut Buble Mario, *et.,al*, (2014) motivasi adalah mendorong seseorang untuk mencapai tujuan organisasional, kelompok, dan tujuan individu yang terjalin satu sama lain sehingga terealisasi tujuannya dan terus berlanjut. Motivasi sangat penting terutama intrinsik yang memanifestasikan dirinya dalam fakta bahwa hal itu dapat menyebabkan perilaku yang tercermin dalam kinerja tinggi organisasi.

Menurut Mangkunegara, A.A., (2015) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, diantaranya prinsip partisipasi, prinsip komunikasi, prinsip mengakui andil bawahan, prinsip pendelegasian wewenang, dan prinsip memberi perhatian. Berdasarkan hal tersebut pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Pemimpin tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya.

1.4 Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performamance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, A.A, 2015).

Pencapaian industri tergantung pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, manajemen atas tahu arti penting dari beban dalam pelatihan untuk keuntungan meningkatkan kinerja karyawan dan juga tempat mereka untuk mendapatkan tantangan dari lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini. Kinerja karyawan dapat diwujudkan dalam peningkatan produksi, kemudahan pekerja dalam menggunakan teknologi baru, dan memiliki motivasi tinggi (Hafeez Uzma dan Akbar Waqar 2015). Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Mangkunegara, A.A, (2015) yaitu kualitas pribadi, karakteristik atau sifat pribadi, seperti kepercayaan, kreativitas, kemampuan verbal dan kepemimpinan serta job yang berhubungan dengan kuantitas kerja, kualitas kerja dan keterampilan kerja.

1.5 Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kinerja Karyawan

Memahami efek kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan juga penting karena kepemimpinan transaksional dipandang oleh beberapa peneliti sebagai salah satu kekuatan pendorong utama untuk meningkatkan kinerja karyawan (Cetin Munavver *et., al*, 2012; Acar, A.Z., 2012). Gaya kepemimpinan transaksional lebih peduli dengan mempertahankan proses standar untuk operasi atau fungsi dari organisasi. Pemimpin transaksional bekerja secara efektif dan jenis kualitas biasanya mendorong untuk karyawan dan bawahan melalui penghargaan kepada mereka karena kinerja mereka. Sebagian besar karyawan

termotivasi dan kinerja mereka meningkat dengan pemimpin transaksional yang menggunakan arahan insentif dan kekuatan disiplin (Advani Avinash & Abbas Zuhair, 2015). Berdasarkan argumentasi di atas, maka dapat dibuat hipotesis untuk penelitian ini sebagai berikut:

H 1: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

1.6 Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Kerja

Kepemimpinan berkaitan erat dengan sumber daya manusia, yang dianggap sebagai faktor kunci keberhasilan setiap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan tidak bisa sukses tanpa kepemimpinan terampil, inisiasi, aktivitas pengikut dan motivasi tinggi dengan keterlibatan para karyawan (Buble Mario *et. al.* 2014). Chaudhry, A.Q dan Javed Husnain, (2012) melakukan penelitian di sektor perbankan Pakistan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan apa yang baik bagi karyawan untuk meningkatkan tingkat motivasi mereka dengan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan para pekerja termotivasi dengan gaya kepemimpinan transaksional yang digunakan, dalam gaya kepemimpinan transaksional bank ingin meningkatkan manajemen dengan pengecualian sifat dan mencoba untuk menjadi moderat dari aspek kepemimpinan transaksional. Berdasarkan pemaparan studi empirik diatas, maka hipotesis yang diajukan untuk penelitian ini adalah:

H 2: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

1.7 Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Motivasi dan kinerja karyawan sebagai alat penting untuk keberhasilan setiap organisasi di perusahaan dalam jangka panjang. Disatu sisi, pengukuran kinerja karyawan sangat penting untuk organisasi manajemen, karena menyoroti evolusi dan

prestasi organisasi (Dobre, O.I., 2013). Sementara untuk membantu membuat pekerjaan lebih memuaskan dan bermanfaat bagi karyawan maka dibutuhkan motivasi karyawan secara konsisten guna mendapatkan produktivitas karyawan yang unggul (Uzonna, U.R., 2013).

Kiruja E.K., dan Mukuru Elegwa (2013) melakukan penelitian dengan berusaha untuk membangun pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di lembaga pelatihan teknis tingkat menengah umum di Kenya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis korelasi dalam penelitian ini telah menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan studi empirik diatas, maka dapat dibuat hipotesis untuk penelitian ini sebagai berikut:

H 3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

1.8 Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi yang cenderung positif pada perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan pada sebuah organisasi dalam berbagai cara seperti menempatkan kendala pada kebebasan pilihan individu dan menyediakan sumber penghargaan dan hukuman (Sinha Smrita, *et. al.* 2010). Manajemen sumber daya manusia di perusahaan telah menjadi semakin penting bagi kinerja perusahaan dan prestasi visi bisnis. Karyawan dianggap sebagai aset berharga untuk sebuah organisasi, yang membutuhkan manajemen yang efektif dari karyawan ini di perusahaan (Ehtesham, U.M., *et. al.* 2011). Literatur tentang budaya organisasi terus menguatkan dugaan bahwa budaya organisasi diperlukan untuk efektif fungsi dari kinerja karyawan dalam organisasi.

Budaya dapat dianggap kuat dalam sebuah perusahaan jika norma-norma dan nilai-nilai yang secara bersama dan intens diadakan di seluruh organisasi perusahaan. Pengaruh kekuatan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bergantung pada manfaat kinerja yang ditingkatkan dalam persaingan yang sangat kompetitif. Ketika perusahaan dalam industri sangat dibatasi oleh struktur organisasi mereka, maka perbedaan kinerja organisasi lebih cenderung disebabkan oleh perbedaan dalam efisiensi rutinitas organisasi (Bacescu, M.C. 2012). Berdasarkan pemaparan studi empirik diatas, maka dapat dibuat hipotesis untuk penelitian ini sebagai berikut:

H 4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

1.9 Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

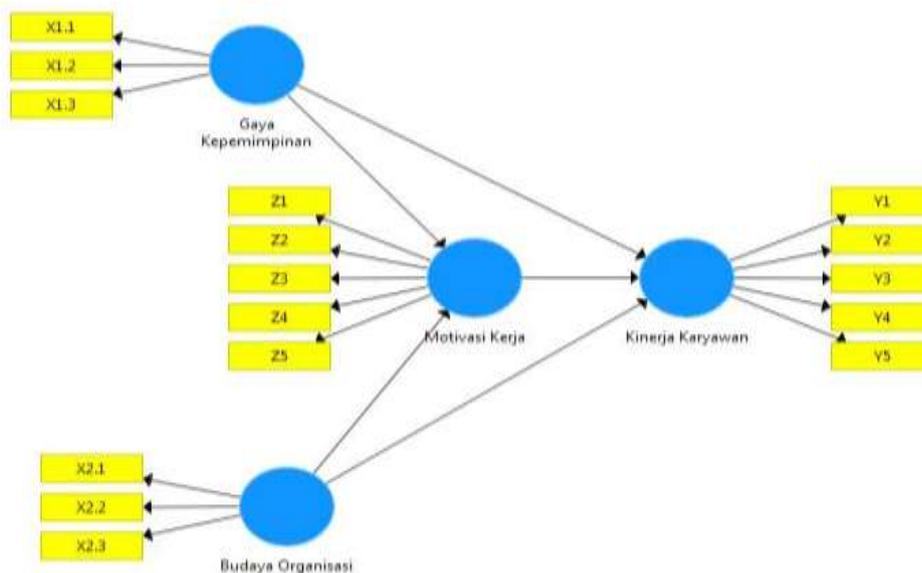
Sokro Evan (2012) melakukan penelitian tentang motivasi sebagai komponen kunci dari budaya organisasi. Tanggapan umum mengungkapkan bahwa mayoritas responden percaya bahwa kenaikan efisiensi organisasi dengan

peningkatan tingkat motivasi karyawan dan motivasi yang lebih baik menurunkan tingkat gesekan dari karyawan di perusahaan. Ini berarti bahwa budaya organisasi mempengaruhi tingkat motivasi karyawan yang membuat mereka tidak meninggalkan organisasi.

Hasil yang sama didapatkan oleh Evangeline E. T. dan Ragavan, V. P. Gopal (2016) yang menyatakan adanya hubungan signifikan antara budaya organisasi dan motivasi kerja, hal ini dapat dilihat adanya keterlibatan antar karyawan yang merupakan hasil dari budaya yang sehat sehingga karyawan termotivasi dengan baik. Motivasi yang lebih baik dari hasil karyawan dalam angkatan kerja yang efisien dan akhirnya meningkatkan efisiensi keseluruhan organisasi. Dengan berfokus pada memanfaatkan budaya organisasi yang tepat, mempekerjakan intrinsik serta memotivasi dengan imbalan ekstrinsik, perusahaan dapat meningkatkan retensi dan kinerja keuangan. Berdasarkan pemaparan studi empirik diatas, maka hipotesis yang diajukan untuk penelitian ini adalah:

H 5: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Gambar 1 Model Penelitian



Penelitian ini bertitik tolak dari adanya kontroversi pandangan mengenai variabel yang dapat mempengaruhi antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai. Penelitian tentang peningkatan kinerja pegawai PT Permata Finance Indonesia Cabang Serang ini merupakan jenis penelitian kausalitas, yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat (*cause-effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen.

1.10 Populasi dan Sampel

Populasi target yang ditetapkan adalah para karyawan dibagian manajemen operasional dan manajemen SDM *marketing* yang bekerja pada wilayah cabang Serang Propinsi Banten. Data dari perusahaan untuk cabang Serang sebanyak 59 sedangkan untuk sub cabang Serang yaitu daerah Cilegon sebanyak 62. Dengan demikian populasi adalah 121 karyawan yang didata

per-sub bidang pekerjaan. Sedangkan yang dijadikan sampel adalah sebanyak 86 responden. Responden yang dipilih dan dijadikan sampel adalah responden dengan kriteria sebagai berikut: 1) para karyawan yang berada di cabang Serang dan sub cabang pembantu Cilegon, 2) sudah menjadi karyawan tetap dan 3) sudah bekerja di perusahaan kurang lebih 2 tahun.

Hasil dan Pembahasan

Evaluasi *Outer Model*

Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid* dan *reliabel*). Analisa *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Berikut disajikan nilai loading faktor untuk masing-masing konstruk dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.

Tabel 1

Hasil Pengukuran *Outer Loading*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1.1 <- Gaya Kepemimpinan	0.912	0.910	0.020	45.085	0.000
X1.2 <- Gaya Kepemimpinan	0.924	0.925	0.015	62.783	0.000
X1.3 <- Gaya Kepemimpinan	0.899	0.895	0.031	29.361	0.000
X2.1 <- Budaya Organisasi	0.797	0.779	0.070	11.434	0.000
X2.2 <- Budaya Organisasi	0.857	0.857	0.043	19.829	0.000
X2.3 <- Budaya Organisasi	0.530	0.528	0.158	3.345	0.001
Y1 <- Kinerja Karyawan	0.707	0.706	0.066	10.719	0.000
Y2 <- Kinerja Karyawan	0.863	0.849	0.091	9.465	0.000
Y3 <- Kinerja Karyawan	0.825	0.811	0.096	8.598	0.000
Y4 <- Kinerja Karyawan	0.815	0.803	0.091	8.919	0.000
Y5 <- Kinerja Karyawan	0.708	0.705	0.072	9.875	0.000
Z1 <- Motivasi Kerja	0.854	0.849	0.044	19.245	0.000
Z2 <- Motivasi Kerja	0.850	0.847	0.043	19.530	0.000
Z3 <- Motivasi Kerja	0.880	0.876	0.035	24.963	0.000
Z4 <- Motivasi Kerja	0.847	0.843	0.041	20.505	0.000
Z5 <- Motivasi Kerja	0.622	0.621	0.060	10.357	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, Output SmartPLS 3.0; 2016.

Dari Tabel 1 di atas, terdapat beberapa indikator dengan nilai *loading factor* < 0.6 yang menurut Hair *et. al.*, (2011) masih dapat diterima. Sedangkan sisa konstruk lainnya menghasilkan nilai *loading factor* > 0.7 yang berarti bahwa semua indikator konstruk adalah valid.

Tabel 2

Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi	0.550	0.551	0.048	11.414	0.000
Gaya Kepemimpinan	0.832	0.829	0.030	27.335	0.000
Kinerja Karyawan	0.619	0.611	0.082	7.531	0.000
Motivasi Kerja	0.666	0.662	0.044	15.056	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

Dari hasil output pada tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai AVE untuk setiap konstruk sangat baik yaitu di atas > 0.5 sehingga telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas. Selanjutnya

melihat nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7. Nilai *Composite reliability* dari masing-masing variabel dapat dilihat dalam Tabel 3.

Tabel 3

Nilai Composite Reliability

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi	0.779	0.774	0.040	19.463	0.000
Gaya Kepemimpinan	0.937	0.935	0.013	71.822	0.000
Kinerja Karyawan	0.890	0.881	0.050	17.776	0.000
Motivasi Kerja	0.908	0.905	0.018	50.391	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh model telah memenuhi syarat *Composite reliability*, dengan nilai *Composite reliability* > 0.70 dari masing-masing variabel telah memenuhi syarat. Oleh karena itu tidak ditemukan permasalahan reliabilitas/ *unidimensional* pada model yang dibentuk.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam menilai model struktural atau *inner model* dengan PLS, dimulai dengan melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Nilai *R-square* dari masing-masing variabel dapat dilihat dalam Tabel 4.

Tabel 4
Hasil Analisis *R-squared*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kinerja Karyawan	0.576	0.610	0.061	9.497	0.000
Motivasi Kerja	0.380	0.419	0.085	4.461	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

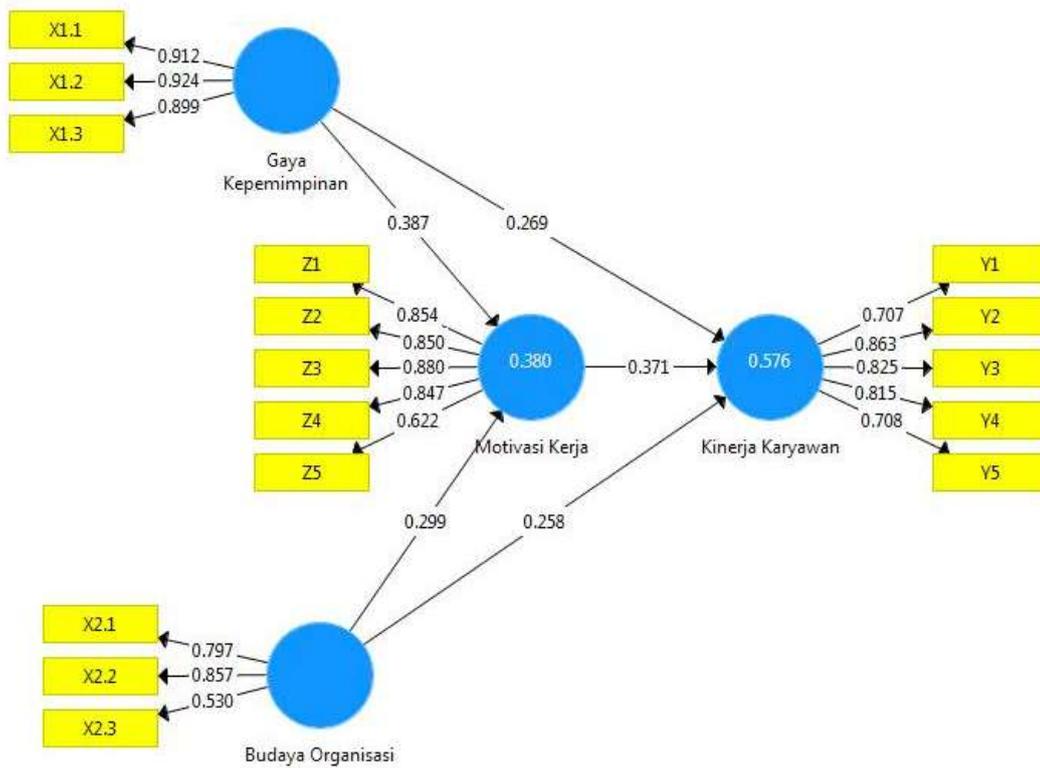
Berdasarkan hasil output di atas di peroleh nilai *R-squared* untuk konstruk kinerja karyawan sebesar 0,576 dan konstruk motivasi kerja sebesar 0,38. Semakin tinggi nilai *Rsquare*, maka semakin besar kemampuan variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan struktural. Untuk variabel kinerja karyawan memiliki nilai *R-square* sebesar 0,576 yang berarti 57.6% *variance* Kepemimpinan Transaksional, budaya organisasi, dan motivasi kerja mampu dijelaskan oleh variabel kinerja karyawan sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Variabel motivasi kerja memiliki nilai *R-square* sebesar 0,38 yang

berarti 38% Kepemimpinan Transaksional dan budaya organisasi mampu dijelaskan oleh variabel motivasi kerja sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Analisis Structural Equation Modelling

Tahap selanjutnya adalah menguji sebuah model struktural dengan tujuan mendapatkan model berbasis konsep dan teori untuk merancang model struktural (hubungan antar variabel laten) dan model pengukurannya, yaitu hubungan antara indikator-indikator dengan variabel laten. Hasil pengujian disajikan pada Gambar 2 berikut ini.

Gambar 2
Hasil Pengujian *Structural Equation Model* (SEM)



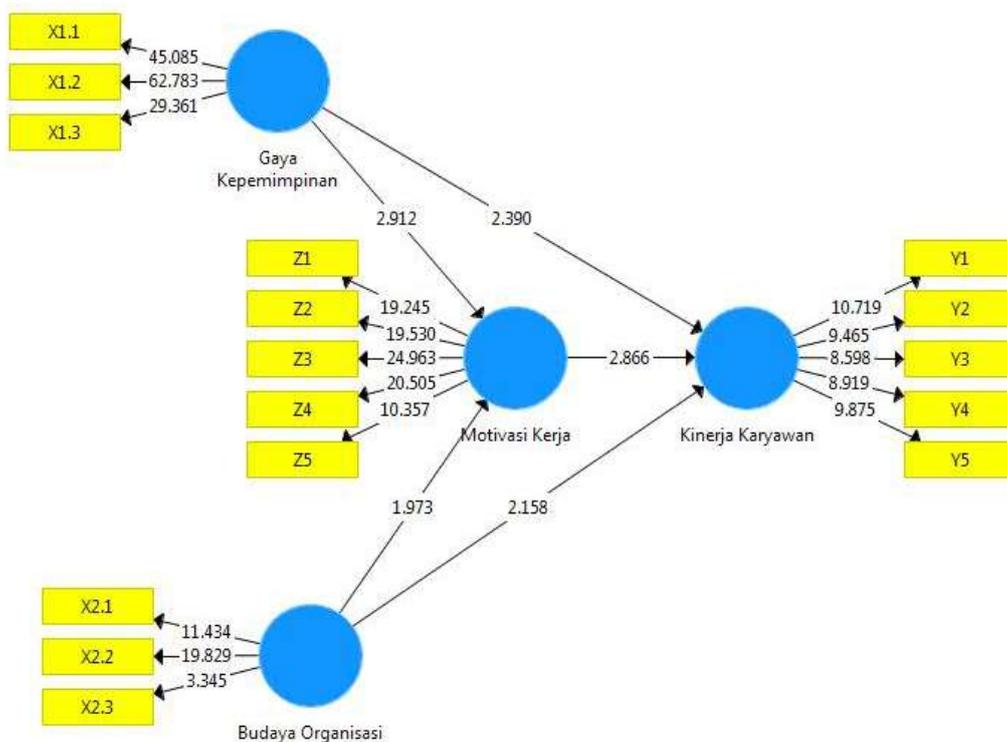
Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

Pengujian Pengaruh Langsung dan Pengaruh Mediasi

Untuk melihat apakah motivasi kerja memberikan pengaruh mediasi terhadap kinerja karyawan, maka dapat dilakukan dengan cara menggunakan teori yang dirumuskan oleh Kenny dan Baron (1986). Menurut Kenny dan Baron, dalam menguji

pengaruh tidak langsung dikenal tiga macam variabel. Ketiga variabel tersebut adalah *predictor*, *criterion* dan *mediator*. Langkah awal adalah melihat pengaruh predictor (gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi) terhadap criterion (kinerja karyawan) dengan tetap memasukkan pengaruh mediator (motivasi kerja).

Gambar 3
Hasil Pengujian T-Statistik dan P- Value



Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

Dari pengujian tampak bahwa ternyata ketika pengaruh dari mediator dimasukkan pada model terlihat bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berbeda dengan langkah pertama ketika pengaruh mediator tidak dimasukkan kedalam model. Dengan hilangnya pengaruh langsung dari predictor (gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi) terhadap criterion (kinerja karyawan) dapat dikatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh mediasi yang baik.

Pembahasan

Pengujian hipotesis (β , γ , dan λ) dilakukan dengan metode resampling Bootstrap yang

dikembangkan oleh Geisser & Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, bilamana nilai t statistik > 1.96 dan diperoleh $p\text{-value} \leq 0,05$ (alpha 5 %), maka disimpulkan signifikan, dan sebaliknya. Bilamana hasil pengujian hipotesis pada *outer model* signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten. Sedangkan bilamana hasil pengujian pada *inner model* adalah signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten terhadap variabel laten lainnya. Hasil t-statistik dan P-value disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5
Hasil T-Statistik dan P- Value

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0.258	0.282	0.120	2.158	0.031
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	0.299	0.323	0.152	1.973	0.049
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0.269	0.282	0.113	2.390	0.017
Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja	0.387	0.379	0.133	2.912	0.004
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0.371	0.337	0.129	2.866	0.004

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

Berdasarkan Tabel 5 di atas, menunjukkan nilai T-statistik > 1.96 dan signifikan pada 0.050 dimana nilai T-statistik dan P-value telah memenuhi syarat. Sehingga kelima hipotesis yang diajukan memenuhi nilai persyaratan hipotesis yang berarti bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak.

Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian dan hasil analisis sebagaimana diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan memiliki dampak positif.

Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat menggerakkan seluruh potensi sumber daya menjadi lebih efektif.

2. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja di PT Permata Finance Indonesia cabang Serang. Gaya Kepemimpinan transaksional mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan yang efektif.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara

- motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Meningkatnya motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan yang dipicu oleh tingginya penerapan kepemimpinan Transaksional.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Suatu organisasi perlu mengadakan pengukuran kinerja, agar dapat mengetahui kinerja seseorang. Melalui pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan tugas akan terlaksana secara efisien dan efektif dalam mewujudkan tujuan.
 5. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja. Motivasi yang tinggi yang diberikan oleh pimpinan akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Sehingga karyawan ingin memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi.
-
- Daftar Pustaka**
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2015). *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*, Rosdakarya; Bandung.
- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226.
- Advani, A. (2015). Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Performance of Banking Sector in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 15(5).
- Akbar, F. A., & Mulyana, O. P. (2013). Hubungan Antara Servant Leadership dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Rumah Sakit Delta Surya Sidoarjo. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi.*, 2(1).
- Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. N. I. M., & Ali, M. N. (2015). Influence of Leadership Styles in Creating Quality Work Culture. *Procedia Economics and Finance*, 31, 161-169.
- Almansour, Y. M. (2012). The relationship between leadership styles and motivation of managers conceptual framework. *Journal of arts, science & commerce*, 3(1), 161-166.
- Alnasseri, N., Osborne, A., & Steel, G. (2013). Organizational culture, leadership style and effectiveness: a case study of Middle Eastern construction clients.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.
- Băcescu, M., Băcescu-Cărbunaru, A., & Condruz-Băcescu, M. (2012). *Angajarea și răspunderea microeconomică în România*. Editura Academiei Oamenilor de Știință din România.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Free Press*; Collier Macmillan.
- Buble, M., Juras, A., & Matic, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1), 161-193.
- Çetin, M., Karabay, M. E., & Efe, M. N. (2012). The Effects of Leadership Styles and the Communication

- Competency of Bank Managers on the Employee's Job Satisfaction: The Case of Turkish Banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 227-235.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- Dantes, Nyoman. 2012. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Andi.
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Tabel of Contents*.
- Ehtesham Mujeeb, Muhammad Masood, and Muhammad Ahmad. (2011). "Relationship between organizational culture and performance management practices: a case of university in Pakistan." *Journal of Competitiveness* 3.4.
- EK, K., & Mukuru, E. (2013). Effect of motivation on employee performance in public middle level Technical Training Institutions in Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4), 73-82.
- Ferdinand Augusty. 2011. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Skripsi, Tesis, dan Desertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: BP Undip.
- Fowler, D. (2009). The Relationship between an Organization's Culture and its Leadership, and the Impact. *Month*.
- Ghozali Imam dan Latan Hengky. 2014. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gonos, J., & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2), 157-168.
- Gopal, R., & Chowdhury, R. G. (2014). Leadership styles and Employee Motivation: An empirical investigation in a leading oil company in India. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM)*, 2(5), 1-10.
- Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). "Impact of Training on Employees Performance"(Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan). *Business Management and Strategy*, 6(1), 49-64.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2(13).
- Hendriastuti, W., & Aryani, Y. A. (2002). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Ditinjau Dari perspektif Konsumen Dalam Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 2(1), 46-62.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2015.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26-51.
- Khuong, M. N., & Hoang, D. T. (2015). The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(4), 210.

- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). Organizational behavior: Concepts, skills and practices. *Mc Graw Hill, New York*.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2013). *Leadership practices inventory: LPI*. Wiley-VCH.
- Lai, Andrea. (2011). "Transformational-transactional leadership theory." *2011 AHS Capstone Projects*. Paper 17.
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Fundamentals of organizational behaviour*. Pearson Education Canada.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-374.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- Mesu, J. K. (2013). Transformational and transactional leadership: does it work in small to medium-sized enterprises?.
- Muogbo, U. S. (2013). The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State. *AFRREV IJAH: An International Journal of Arts and Humanities*, 2(3), 134-151.
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Özer, F., & Tınaztepe, C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 778-784.
- Riduwan, Kuncoro, E.A. 2012. *Cara menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta.
- Schein, Edgar H. 2009. *The corporate culture survival guide*. Vol. 158. John Wiley & Sons.
- Sharma, S. K., & Sharma, A. (2010). Examining the relationship between organizational culture and leadership styles. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(1), 97-105.
- Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between organizational culture, motivation and performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 3, 106-119.
- Sugiyono, D. (2000). *Metode Penelitian*. CV Alfabeta; Bandung.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J., & Ginter, P. M. (2012). *Strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.
- Uzonna, U. R. (2013). Impact of motivation on employees' performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance*, 5(5), 199.
- Yasin, M. (2014). Culture Transformation: Lessons from Bank Mandiri and Bank BRI. *Indonesian Journal Of Educational Review*, 1(2), 65-80.
- Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldili, B. (2011). The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-National companies in İstanbul. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1460-1474.