

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan
Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening
Pada Pt. Taspen (Persero) Cabang Serang**

Reza Heriansyah¹, Ipan Hilmawan²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Abstract

This study aims to analyze the effect of transformasional leadership and organization culture on employee performance with motivation as an intervening variable on employees of PT. TASPEN (Persero) Serang.

In this study, there are four variables, namely Transformasional Leadership (X1), Organization Culture (X2), Employee Performance (Y), and Motivation (Z). The study involved 54 samples of employees of PT. TASPEN (Persero) Serang.

To obtain accurate results in this study using interviews, observations, and questionnaires. This research uses descriptive method, data analysis, instrument test, multiple regression analysis, t test, intervening variable path analysis and sobel test with SPSS v22 calculation.

The result of this research showed that : (1) Transformasional Leadership is negative and not significant impact on the Motivation, (2) Organization Culture is negative and not significant impact on the Motivation, (3) Transformasional Leadership positive and significant impact on the Employee Performance, (4) Organization Culture positive and not significant impact on the Employee Performance, (5) Motivation positive and significant impact on the Employee Performance.

Keywords: *Transformasional Leadership, Organization Culture, Employee Performance and Motivation*

Corresponding Author: heriansyahreza@gmail.com

PENDAHULUAN

Dalam suatu masyarakat modern di era globalisasi saat ini, suatu organisasi dituntut meningkatkan efisiensi dalam operasinya. Salah satu antisipasinya adalah meningkatkan kualitas karyawannya dengan cepat dan baik. Walaupun seberapa tingginya suatu organisasi dan berbagai sistem teknologi komputer yang digunakan dalam operasional proses pengolahan,

namun faktor manusia selalu berperan dalam pengoperasian tersebut. Manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, perencana, dan pelaku dalam mencapai tujuan organisasi sekaligus menentukan maju mundurnya suatu organisasi tersebut. Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Karyawan pada PT. TASPEN (Persero).
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi karyawan pada PT. TASPEN (Persero).
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero).
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. TASPEN (Persero).
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. TASPEN (Persero).

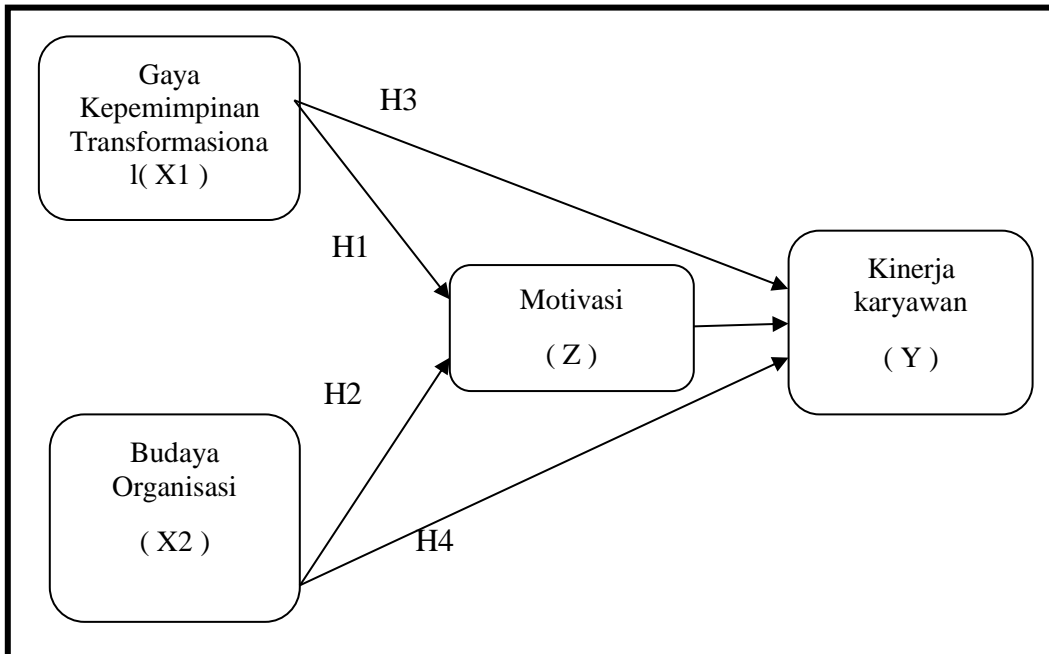
TINJAUAN LITERATUR

Pada hakikatnya kepemimpinan adalah suatu bentuk proses mempengaruhi dan perilaku untuk memenangkan hati, pikiran dan tingkah laku orang lain. Namun pada umumnya kepemimpinan akan dikaitkan dengan proses perilaku mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah di sepakati bersama. Artinya bentuk kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang memainkan pengaruh atas orang lain dengan menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran yang dicanangkan tersebut. Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith (2013:97) Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana padanya para pemimpin dan para pengikut saling menaikan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi sebagai spirit dalam organisasi. Robbin (Ernawan E R,2011:76) “Budaya Organisasi adalah suatu sistem makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari lainnya”.

Mangkunegara A P (2015:93) “Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.” Fahmi I (2015:2) “Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan nonprofit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.”

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No	Masalah Penelitian	Peneliti/ Tahun	Judul	Alat Analisis	Hasil Penelitian yang Relevan
1	Gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja	Susmiyati (2016)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di madrasah aliyah negeri se-kabupaten tulungagung	Analisisregresi linear berganda	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja
2	Budaya organisasi terhadap Kinerja	Enrico maramis (2013)	Kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada pt. Bank tabungan negara (persero) cabang manado	Analisisregresi linear berganda	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja
3	Gaya kepemimpinan transformasional terhadap Motivasi	Azizil bana (2016)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel pemediasi (studi pada perusahaan daerah air minum (pdam), kota kendari).	<i>Path Analysis</i>	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi
4	Budaya organisasi Terhadap Motivasi	Guntur Aryo Tejo & Machasin (2015)	Pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja personil bid. Humas polda riau	Regresi linier berganda	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi



Sumber: Data primer yang telah diolah.

Gambar 1
Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif dan kausalitas. Penelitian deskriptif adalah suatu rumusan masalah yang memandu peneliti untuk mengeksplorasi atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara menyeluruh, luas dan mendalam (Sugiyono, 2016:290). Penelitian kausalitas adalah Hubungan variabel independent terhadap variabel dependen yang bersifat sebab akibat.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di PT TASPEN (PERSERO) yang berjumlah 54 pegawai. Berdasarkan jumlah populasi di PT TASPEN (Persero) yang berjumlah 54 karyawan maka penulis menggunakan metode jenuh. Sugiyono (2016:126) *Sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Variabel penelitian yang digunakan antara lain:

1. Variabel *independen*/bebas (X) : merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2016:64). Variabel independen dapat disebut sebagai variabel yang mendahului (*antecedent variable*), atau juga dapat dinamakan variabel yang diduga sebagai sebab (*presumed cause variable*). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *independen* Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2).
2. Variabel *dependen*/terikat (Y) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen (Sugiyono 2016: 64). Variabel terikat dalam penelitian adalah Kinerja Karyawan.
3. Variabel Intervening (Z) digunakan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel intervening adalah faktor yang secara teori berpengaruh pada fenomena yang diamati tetapi tidak dapat dilihat, diukur atau dimanipulasi namun dampaknya dapat disimpulkan berdasarkan dampak variabel independen dan moderating terhadap fenomena yang dihadapi.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

a. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016:52). Suatu item pertanyaan dikatakan valid, jika nilai *Pearson Correlation* atau nilai korelasi item (r) $> 0,3$ dan tingkat signifikansi $\leq 0,05$ maka dapat dinyatakan valid (Modul Praktikum Alat Analisis Statistik, 2014:19).

b. Uji realibilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu item dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* (α) $> 0,70$ (Ghozali, 2016:47).

Uji Asumsi Klasik

1. Uji normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.

2. Uji multikolonieritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang cukup kuat antara variabel bebas (independen), (Ghozali, 2016:103).

3. Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas, (Ghozali,2016:134).

4. Uji linieritas

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya membentuk linier, kuadrat atau kubik. Dengan uji linieritas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linier, kuadrat, atau kubik. (Ghozali, 2016:159).

Analisis Jalur (*Path analysis*)

Imam Ghozali (2016:237) Analisis Jalur (*Path Analysis*) merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Karyawan yang bekerja pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Serang dengan jenis kelamin pria sebanyak 32 orang atau 59,3% dan jenis kelamin wanita sebanyak 22 orang atau 40,7%. karyawan yang berumur 20-29 tahun berjumlah 6 orang atau 11,1%, yang berumur 30-39 tahun dengan jumlah 22 orang atau 40,8% yang umur 40-49 tahun berjumlah 14 orang atau

25,9% dan yang berumur diatas 50 tahun sebanyak 12 orang atau 22,2%. Kemudian karyawan dengan tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 19 orang atau 35,2%, diploma (D3) sebanyak 14 orang atau 26% dan Sekolah Menengah Atas (SMA) sebanyak 21 orang atau 38,8%.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Corelation Coeficient	Status	Cronbach's Alpha	Status
Kepemimpinan Transformasional	X11	0,813	Valid	0,929	Reliabel
	X12	0,816	Valid		
	X13	0,865	Valid		
	X14	0,887	Valid		
	X15	0,912	Valid		
	X16	0,884	Valid		
	X17	0,842	Valid		
	X18	0,551	Valid		
Budaya Organisasi	X21	0,603	Valid	0,748	Reliabel
	X22	0,554	Valid		
	X23	0,809	Valid		
	X24	0,774	Valid		
	X25	0,740	Valid		
	X26	0,659	Valid		
	X27	0,422	Valid		
	X28	0,421	Valid		
	X29	0,379	Valid		
	X210	0,349	Valid		
Kinerja	Y1	0,630	Valid	0,813	Reliabel
	Y2	0,639	Valid		
	Y3	0,694	Valid		
	Y4	0,755	Valid		
	Y5	0,659	Valid		
	Y6	0,579	Valid		
	Y7	0,575	Valid		
	Y8	0,715	Valid		
Motivasi	Z1	0,787	Valid	0,819	Reliabel
	Z2	0,736	Valid		
	Z3	0,742	Valid		
	Z4	0,746	Valid		
	Z5	0,775	Valid		

Uji Hasil Asumsi Klasik

Tabel 2
Hasil pengujian normalitas substruktur 1
Uji Kolmogorov-Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	3.43068228
	Absolute	.089
Most Extreme Differences	Positive	.079
	Negative	-.089
Kolmogorov-Smirnov Z		.651
Asymp. Sig. (2-tailed)		.790

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan uji Kolmogorov-Smirnov diatas terlihat nilai Asymp. Sig memiliki nilai 0,790 >0,05, hal ini menunjukkan bahwa data pada penelitian ini berdistribusi normal.

Tabel 3
Hasil pengujian normalitas substruktur 2
Uji Kolmogorov-Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	3.25536649
	Absolute	.131
Most Extreme Differences	Positive	.078
	Negative	-.131
Kolmogorov-Smirnov Z		.964
Asymp. Sig. (2-tailed)		.310

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan uji Kolmogorov-Smirnov diatas terlihat nilai Asymp. Sig memiliki nilai $0,310 > 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa data pada penelitian ini berdistribusi secara normal.

Tabel 4
Hasil pengujian multikolinearitas sub 1
(Perhitungan nilai Tolerance dan VIF)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	17.201	3.239		5.310	.000		
1 TRANSFORMASIONAL	-.093	.080	-.162	-1.169	.248	.992	1.008
BUDAYA_ORGANISASI	-.048	.104	-.063	-.457	.650	.992	1.008

a. Dependent Variable: MOTIVASI

Berdasarkan tabel uji multikolinieritas diatas, dapat kita lihat bahwa nilai tolerance untuk gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi masing-masing sebesar 0,992 dan 0,992 hal ini berarti nilai tolerance lebih dari 0,10 ($0,992 > 0,10$), ($0,992 > 0,10$) dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) kedua variabel tersebut masing- masing sebesar 1,008 dan 1,008. Hal ini berarti nilai VIF kurang dari 10 ($1,008 < 10$) dan ($1,008 < 10$). Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen.

Tabel 5
Hasil Pengujian Multikolinearitas Sub 2
(Perhitungan Nilai Tolerance dan VIF)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	5.010	3.869		1.295	.201		
1 TRANSFORMASIONAL	.592	.078	.740	7.633	.000	.966	1.035
BUDAYA_ORGANISASI	.040	.100	.038	.398	.692	.988	1.012
MOTIVASI	.296	.134	.213	2.203	.032	.968	1.033

a. Dependent Variable: KINERJA_KARYAWAN

Berdasarkan tabel uji multikolinieritas diatas, dapat kita lihat bahwa nilai tolerance untuk gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi masing-masing sebesar 0,966, 0,988 dan 0,968 hal ini berarti nilai tolerance lebih dari 0,10 ($0,966 > 0,10$), ($0,988 > 0,10$), ($0,968 > 0,10$) dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) kedua variabel tersebut masing-masing sebesar 1,035, 1,012 dan 1,033. Hal ini berarti nilai VIF kurang dari 10 ($1,035 < 10$) dan ($1,012 < 10$) ($1,033 < 10$) Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen.

Tabel 6
Hasil pengujian heteroskedastisitas sub 1
(Uji Glejser)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.050	1.576		1.301	.199
1 TRANSFORMASIONAL	-.061	.039	-.212	-1.573	.122
BUDAYA_ORGANISASI	.080	.051	.212	1.572	.122

a. Dependent Variable: ABRESID

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi signifikan secara statistik mempengaruhi abresid karena nilai signifikansinya $> 0,05$ yaitu sebesar $0,122 > 0,05$ dan $0,122 > 0,05$, sehingga dapat dikatakan bebas dari gejala heteroskedastisitas.

Tabel 7
Hasil pengujian heteroskedastisitas sub 2
(Uji Glejser)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-1.249	2.029		-.616	.541
1 TRANSFORMASIONAL	.038	.041	.129	.936	.354
BUDAYA_ORGANISASI	.053	.053	.139	1.016	.315
MOTIVASI	.120	.070	.236	1.708	.094

a. Dependent Variable: ABRESID

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja signifikan secara statistik mempengaruhi abresid karena nilai signifikansinya $> 0,05$ yaitu sebesar $0,354 > 0,05$, $0,315 > 0,05$ dan $0,094 > 0,05$, sehingga dapat dikatakan bebas dari gejala heteroskedastisitas.

Tabel 8
Uji linearitas sub-struktur 1
(Lagrange Multiplier)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.043 ^a	.002	-.037	3.49409198

a. Predictors: (Constant), BUDAYA_ORGANISASI2, TRANSFORMASIONAL2

b. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Berdasarkan tabel diperoleh hasil bahwa pengujian linearitas menunjukkan nilai R^2 yaitu sebesar 0,002 dengan jumlah n observasi 54, maka besarnya nilai c^2 hitung adalah:

$$C^2 \text{ hitung} = n \times R^2$$

$$C^2 \text{ hitung} = 54 \times 0,002 = 0,108$$

$$C^2 \text{ tabel } df = 54 - 2 = 52 \text{ adalah } 69,83$$

Maka diperoleh nilai c^2 hitung lebih kecil daripada nilai c^2 tabel ($0,108 < 69,83$). Oleh karena nilai c^2 hitung lebih kecil dari c^2 tabel maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut adalah linier. Dapat disimpulkan bahwa model analisis regresi linier dapat digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 9
Uji linieritas sub-struktur 2
(Lagrange Multiplier)
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.019 ^a	.000	-.060	3.35096930

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI2, BUDAYA_ORGANISASI2, TRANSFORMASIONAL2

Berdasarkan tabel diperoleh hasil bahwa pengujian linieritas menunjukkan nilai R^2 yaitu sebesar 0,000 dengan jumlah n observasi 54, maka besarnya nilai c^2 hitung adalah:

$$C^2 \text{ hitung} = n \times R^2$$

$$C^2 \text{ hitung} = 54 \times 0,000 = 0$$

$$C^2 \text{ tabel } df = 54 - 3 = 51 \text{ adalah } 68,67$$

Maka diperoleh nilai c^2 hitung lebih kecil daripada nilai c^2 tabel ($0 < 68,67$). Oleh karena nilai c^2 hitung lebih kecil dari c^2 tabel maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut adalah linier. Dapat disimpulkan bahwa model analisis regresi linier dapat digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 10
Uji path sub 1
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	17.201	3.239		5.310	.000
1 TRANSFORMASIONAL	-.093	.080	-.162	-1.169	.248
BUDAYA_ORGANISASI	-.048	.104	-.063	-.457	.650

a. Dependent Variable: MOTIVASI

Tabel 11
Hasil pengujian model summary sub 1
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.179 ^a	.032	-.006	3.49730

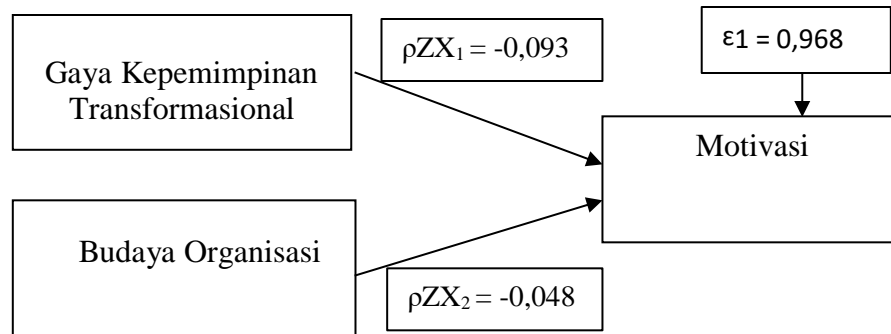
a. Predictors: (Constant), BUDAYA_ORGANISASI, TRANSFORMASIONAL

Setiap variabel dependen akan ada anak panah yang menuju ke variabel tersebut dan berfungsi untuk menjelaskan jumlah variance yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel tersebut. Jika anak panah ϵ_1 menuju motivasi menunjukkan jumlah variance intervening yang tidak dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi besarnya adalah sebagai berikut:

Untuk mengetahui kontribusi seberapa besar pengaruh variabel lain terhadap motivasi (ϵ_1) dapat ditentukan dengan cara berikut:

$$\epsilon_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,032} = 0,968 \text{ atau } 96,8\%$$

Maka nilai (ϵ_1) koefisien jalur variabel lain terhadap motivasi sebesar 96,8%.



Gambar 2
Hubungan kausal pada sub-struktural 1

Uji path sub 2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.010	3.869		1.295	.201
1 TRANSFORMASIONAL	.592	.078	.740	7.633	.000
BUDAYA_ORGANISASI	.040	.100	.038	.398	.692
MOTIVASI	.296	.134	.213	2.203	.032

a. Dependent Variable: KINERJA_KARYAWAN

Hasil pengujian model summary sub 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.739 ^a	.546	.518	3.35160

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, BUDAYA_ORGANISASI, TRANSFORMASIONAL

Setiap variabel dependen akan ada anak panah yang menuju ke variabel tersebut dan berfungsi untuk menjelaskan jumlah variance yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel tersebut. Jika anak panah ϵ_2 menuju kinerja karyawan menunjukkan jumlah variance intervening yang tidak dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi besarnya adalah sebagai berikut:

Untuk mengetahui kontribusi seberapa besar pengaruh variabel lain terhadap kinerja

karyawan (ϵ_2) dapat ditentukan dengan cara berikut:

$$(\epsilon_2) = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1- 0,546} = 0,454 \text{ atau } 45,4\%$$

Maka nilai (ϵ_2) koefisien jalur variabel lain terhadap kinerja karyawan sebesar 45,4%.

Sehingga persamaan jalurnya adalah:

Hubungan kausal pada sub-struktural 2

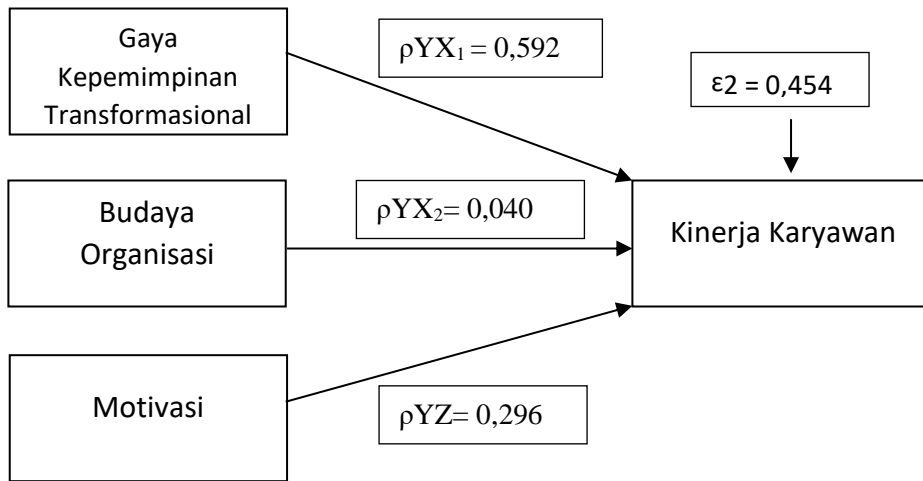
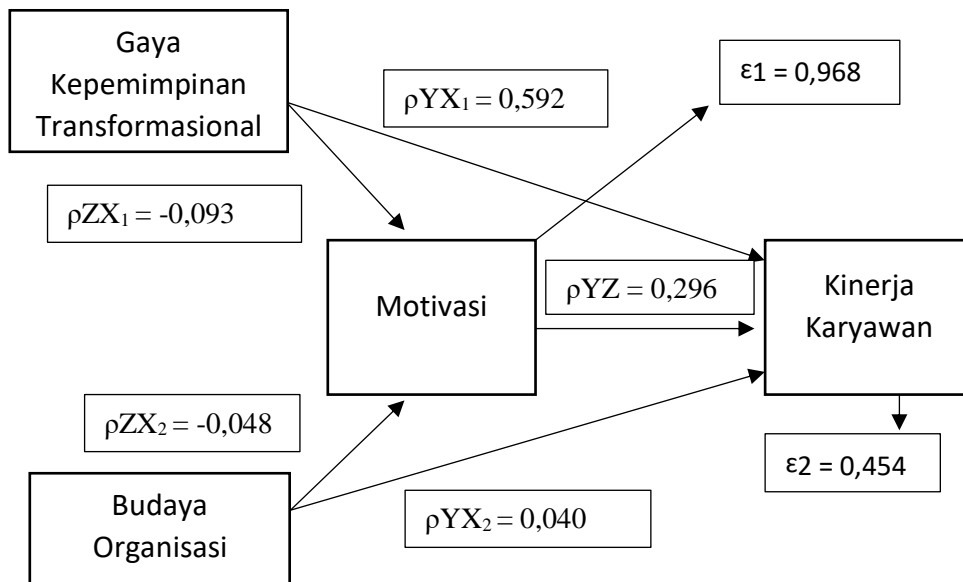


Diagram jalur model Y



Berdasarkan koefisien diagram jalur di atas secara eksplisit menggambarkan hubungan kausalitas antara variabel yang ditunjukkan oleh anak panah. Setiap nilai ρ menggambarkan jalur

dan koefisien jalur. Besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada persamaan berikut ini:

- 1) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh langsung} &= 0,592 \\ \text{Pengaruh tidak langsung} &= -0,093 \times (0,296) = -0,027528 \\ \text{Total pengaruh} &= 0,592 + (-0,093 \times 0,296) = 0,564472 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak mampu memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, karena hasil perkalian pengaruh langsung (0,592) lebih besar dari pengaruh tidak langsung (-0,027528).

- 2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh langsung} &= 0,040 \\ \text{Pengaruh tidak langsung} &= -0,048 \times 0,296 = -0,014208 \\ \text{Total pengaruh} &= 0,040 + (-0,048 \times 0,296) = 0,025792 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak mampu memediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan karena hasil perkalian pengaruh langsung (0,040) lebih besar dari pengaruh tidak langsung (-0,014208).

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi

Melalui hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji hipotesis secara parsial bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap motivasi. Hal ini bisa dilihat berdasarkan uji statistik, diperoleh nilai $-t_{hitung} > -t_{tabel}$ ($-1,169 > -1,67469$) dan $sig > 0,05$ ($0,248 > 0,05$), maka hipotesis **H₁ ditolak**. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fernando Simanjuntak, Hotpascaman Simbolon (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap motivasi.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Melalui hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji hipotesis secara parsial bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap motivasi. Hal ini bisa dilihat berdasarkan uji statistik, diperoleh nilai $-t_{hitung} > -t_{tabel}$ ($-0,457 > -1,67469$) dan $sig > 0,05$ ($0,650 > 0,05$), maka hipotesis **H₂ ditolak**. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan

oleh Bambang Warsito (2008) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap motivasi.

3. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Melalui hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji hipotesis secara parsial bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa dilihat berdasarkan uji statistik, diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($7,633 > 1,67528$) dan $sig < 0,05$ ($0,000 < 0,05$), maka hipotesis **H₃ diterima**. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Susmiyati (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Melalui hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji hipotesis secara parsial bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa dilihat berdasarkan uji statistik, diperoleh nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,398 < 1,67528$) dan $sig > 0,05$ ($0,692 > 0,05$), maka hipotesis **H₄ ditolak**. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Firman Nurhalim, Diana Sulianti K. Tobing, Sudarsih (2015) yang menyatakan bahwa budaya berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Melalui hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji hipotesis secara parsial bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa dilihat berdasarkan uji statistik, diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,203 > 1,67528$) dan $sig < 0,05$ ($0,032 < 0,05$), maka hipotesis **H₅ diterima**. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Prihono, I ketut budiartha & Ida bagus putra astika (2016) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan uji secara parsial (Uji t) antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap motivasi.

2. Berdasarkan uji secara parsial (Uji t) antara budaya organisasi terhadap motivasi, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap motivasi.
3. Berdasarkan uji secara parsial (Uji t) antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Berdasarkan uji secara parsial (Uji t) antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Berdasarkan uji secara parsial (Uji t) antara motivasi terhadap kinerja karyawan, diperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian yang telah disimpulkan diatas dengan keterbatasan dalam penelitian ini, maka penulis mencoba memberikan beberapa masukan sebagai berikut:

1. Bagi pihak perusahaan
 - a. Berdasarkan variabel kepemimpinan transformasional di PT. TASPEN (Persero), ada beberapa responden yang memberikan nilai tidak setuju atau kurang setuju terhadap pernyataan yang ada pada indikator variabel kepemimpinan transformasional seperti Pemimpin dapat memberikan pengajaran atau pelatihan kepada karyawannya, Pemimpin dapat memberikan kemampuan teknik yang dimiliki pada bawahannya, Pemimpin saling memberikan gagasan dan motivasi pada bawahannya, Pemimpin peduli terhadap tugas karyawan sebagai bagian dari tanggung jawabnya, Pemimpin memberikan kebebasan dalam berpendapat baik ide ataupun gagasan, Pemimpin mampu menciptakan kerjasama yang serasi dengan para bawahannya, Komunikasi antar bawahan dan atasan sangat baik, Pemimpin menyerahkan tugasnya pada bawahan. Atas jawaban responden tersebut, baiknya pimpinan harus lebih memperhatikan karyawannya agar karyawan termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya.
 - b. Berdasarkan variabel budaya organisasi di PT. TASPEN (Persero), ada beberapa responden yang memberikan nilai tidak setuju atau kurang setuju terhadap pernyataan yang ada pada indikator variabel budaya organisasi seperti, setiap pegawai memiliki

kebebasan dalam mengemukakan pendapat, pegawai dapat bertindak agresif dan inovatif serta berani mengambil resiko terhadap apa yang telah dilakukannya, suatu instansi dapat menciptakan kejelasan sasaran dan harapan yang diinginkan, yang tercantum dalam, visi, misi dan tujuan instansi, suatu instansi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi, atasan dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan, seorang pegawai adalah satu kesatuan dalam instansi, sistem imbalan yang didasarkan atas semangat kerja pegawai dapat mendorong pegawai untuk bertindak dan berperilaku inovatif, pegawai dapat mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka untuk menemukan solusinya bersama, kewenangan yang formal dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar pegawai. atas jawaban responden tersebut, perusahaan harus terus memperbaiki budaya organisasi yang di tetapkan atau diciptakan perusahaan agar karyawan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan sehingga mereka mau melaksanakan pekerjaan yang ditetapkan dan berupaya secara maksimal untuk memajukan organisasinya.

- c. Berdasarkan variabel kinerja karyawan di PT. TASPEN (Persero), ada beberapa responden yang memberikan nilai tidak setuju atau kurang setuju terhadap pernyataan yang ada pada indikator variabel kinerja karyawan seperti kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dapat dinilai banyaknya jumlah pekerjaan yang dihasilkan pegawai, ketepatan pegawai dalam bekerja, pegawai mampu mengoperasikan alat-alat kantor dan melaksanakan tugas-tugas kantor dengan baik sesuai dengan kehandalan yang mereka miliki, kinerja pegawai yang baik dapat dilihat dari kerapihan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan, prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai sangat berkaitan erat dengan kerjasama atau interaksi yang baik antar pegawai, dapat memanfaatkan waktu dari kecepatan dan ketetapan dalam menyelesaikan tugas, pegawai instansi memiliki tingkat disiplin yang tinggi sehingga dapat meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja. Atas jawaban responden tersebut, baiknya perusahaan dalam hal ini harus memperhatikan sikap pegawainya, etika dan aturan dalam kerja sama pada kinerjanya, memberikan pengetahuan secara detail tentang pekerjaan pada karyawannya dalam perusahaan tersebut dan memberikan contoh dalam pemanfaatan waktu yang ada didalam kinerjanya.

- d. Berdasarkan variabel motivasi di PT. TASPEN (Persero), ada beberapa responden yang memberikan nilai tidak setuju atau kurang setuju terhadap pernyataan yang ada pada indikator variabel motivasi seperti rasa nyaman, waktu istirahat, kebutuhan pribadi karyawan, kesehatan para karyawan, disini menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung semua aktivitas kegiatan tugas. Atas jawaban responden tersebut, perusahaan harus memenuhi kebutuhan karyawan sesuai dengan harapan agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya secara maksimal karena perusahaan telah memenuhi harapannya.
2. Bagi peneliti selanjutnya
 - a. Peneliti yang akan melakukan penelitian selanjutnya, disarankan untuk mencari dan membaca referensi lain lebih banyak lagi sehingga hasil penelitian selanjutnya akan semakin baik serta dapat memperoleh ilmu pengetahuan yang baru.
 - b. Sebaiknya Menambahkan indikator yang lengkap, agar hasil yang diperoleh bervariasi dan akurasi penelitian yang lebih baik, karena data penelitian lebih memumpuni, sehingga mendapatkan hasil yang lebih tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Andri saputra & rizky natassia. 2014. *Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan badan pusat statistik (bps) kotapadang*. ISSN: 2302 - 1590 E-ISSN: 2460 – 1900.
- Anwar ikhsan. 2016. *Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan non dosen pada universitas mercubuana Jakarta*. Volume 2, Nomor 1.
- Ayu dewiati Savitri. 2014. *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja perawat di instalasi rawat inap (irna) ii rsud dr. Saiful anwar malang*. PSIKOVIDYA volume 18 nomor 1.
- Aziz ilbana. 2016. *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel pemediasi (studi pada perusahaan daerah air minum (pdam), kota kendari)*. Vol. 3 No.1

- Bahar Agus dan Abd. Muhith. 2013. *Transformasional Leadership: Ilustrasi di bidang organisasi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Bambang warsito. 2008. *Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behavior, motivasi dan kinerja*. Volume 4, Nomor 2,
- Chaterin amelina taurisa dan Intan ratnawati. 2012. *Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi pada pt.Sidomuncul kaligawe semarang)*. ISSN: 1412-3126.
- Didit Setyo Pambudi, Djudi Mukzam dan Gunawan Eko Nurtjahjono. 2016. *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi*. Vol. 39 No.1.
- Djuremi et al. 2016. *Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada dinas pasar kota semarang*. Volume 2 No.2.
- Emil ryan subhi & tri yuniati. 2014. *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan penghargaan sebagai variabel moderating*. Vol. 3 No. 2.
- Enrico maramis. 2013. *Kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada pt. Bank tabungan negara (persero)cabang manado*. ISSN 2303-1174.
- Ernawan E R. 2011. *Organization Culture, budaya organisasi dalam perspektif ekonomi dan bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi I. 2015. *Manajemen kinerja teori dan aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fernando simanjuntak, hotpascaman simbolon. 2016. *Peran gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan pada rumah sakit x*. Volume 1 Nomor 2.
- Firman Nurhalim, Diana Sulianti K. Tobing, Sudarsih. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerjadan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia CabangJember*.Artikel Ilmiah Mahasiswa
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Miltivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate*. Semarang.
- Guntur Aryo Tejo & Machasin. 2015. *Pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja personil bid. Humas polda riau*. Vol. VII No. 3.

- Ida bagus gede suryadi putra & i gede riana. 2014. *Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada hardrock hotel bali*. ISSN: 2337-3067.
- Lisandayani. 2013. *Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan biro pemeliharaan bangunan dan instalasi sekretariat jenderal dpr-ri*. Jurnal MIX, Volume III No. 3.
- Mangkunegara A P. 2015. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Marwansyah, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta. Ni kadek ayu wiswaridani gede adnyana sudibya. 2016. *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai*. ISSN: 2302-8912.
- Prihono, i ketut budiartha & ida bagus putra astika. 2016. *Pengaruh motivasi, budaya organisasi dan spiritualitas pada kinerja pegawai kantor pelayanan perbendaharaan negara di provinsi bali*. ISSN: 2337-3067.
- Putri ayu lestari, agus priyono dan ema desia prajitiasari. 2014. *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada pt. Pln (persero) area situbondo*.
- Rizka afrisa lianitasari, eishalataruva. 2012. *Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening pada pt. Bank central asia tbk. Cabang kodus. Volume 1, Nomor 2*.
- Roy johan agung tucunan, wayan gede dan suparthai gederiana. 2014. *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan (studi kasus pada pt. Pandawa)*. ISSN: 2337-3067.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen Pegawai Negri Sipil*. Bandung: PT. RefikaAditama.
- Sinambela, Lijan. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi*. Yogyakarta: GrahaIlmu.
- Sugiyono. 2016. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan kombinasi (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Susmiyati. 2016. *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di madrasah aliyah negerise-kabupaten tulungagung*. DOI: 10.21274/epis.2016.11.1.185-200.
- Theolina hormati. 2016. *Pengaruh budaya organisasi, rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai (studi pada tenaga medis perawat di rsud sele be solu kota sorong provinsi papua barat)*. ISSN 2303-1174.

- Tjutju dan Suwatno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ujang Tri Cahyono, Mohamad Syamsul Maarif, dan Suharjono. 2014. *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di perusahaan daerah perkebunan jember. Jurnal Manajemen & Agribisnis, Vol. 11 No. 2.*
- Wiwik yuswani. 2016. *Pengaruh budaya organisasi dan stres terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada pt. Kerinci permata motor jambi. ISSN: 2355-5009 Vol. 2 Nomor 5.*

Halaman ini sengaja dikosongkan
This page intentionally left blank