

**EFFECT OF STYLES OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND EMPLOYEES  
MOTIVATION TO EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK SATISFACTION AS  
INTERVENING VARIABLES  
(CASE STUDY ON PT APPAREL ONE INDONESIA SEMARANG)**

**Teti Dyah<sup>1)</sup>, Maria M. Minarsih, SE, MM<sup>2)</sup>, Aziz Fathoni, SE, MM<sup>3)</sup>.**

<sup>1)</sup>Mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran

<sup>2),3)</sup>Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

**ABSTRAKSI**

Hasil persamaan regresi dari penelitian yang dilakukan adalah  $Y = 1.256 + 0,097 X_1 + 0,969 X_2 + 0,230 X_3$ . Analisis setiap variabel menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai t hitung 3,884 yang lebih besar dari t tabel yaitu 1,993, variabel budaya organisasi mempunyai t hitung 13,328 yang lebih besar dari t tabel yaitu 1,993, variabel motivasi kerja mempunyai t hitung 5,121 yang lebih besar dari t tabel yaitu 1,993. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara masing-masing dari ketiga variabel terhadap kinerja. Sedangkan untuk variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama mempunyai F hitung 12,796 yang lebih besar dari F tabel yaitu 2,67. Hal ini berarti menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), motivasi kerja ( $X_3$ ) dalam menjelaskan variabel dependen (kinerja) adalah sebesar 68,9%, sedangkan sisanya sebesar 31,1% sebesar dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti.

**Kata kunci :** Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan kerja dan kinerja

**ABSTRACT**

*The result of regression equation from the research is  $Y = 1.256 + 0,097 X_1 + 0,969 X_2 + 0,230 X_3$ . Analysis of each variable indicates that the leadership variable has t count of 3.884 which is bigger than t table that is 1,993, organizational culture variable have t count 13,328 bigger than t table that is 1,993, work motivation variable have t count 5,121 bigger than t table that is 1,993. This shows that the three variables indicate a significant influence between each of the three variables on performance. As for the variables Leadership, Organizational Culture, and Work Motivation on employee performance together have F arithmetic 12.796 is greater than F table that is 2.67. This means that there is a significant influence between Leadership, Organizational Culture, and Work Motivation simultaneously on employee performance. Leadership ( $X_1$ ), organizational culture ( $X_2$ ), work motivation ( $X_3$ ) in explaining the dependent variable (performance) is equal to 68,9%, while the rest equal to 31,1% as explained by other variable not examined.*

**Keyword :** Leadership Style, Organizational Culture, Work Motivation, Job Satisfaction and Performance

**Pendahuluan**

Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat dominan dalam perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau karyawannya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan, oleh karena itu semua hal yang mencakup sumber daya manusia tersebut harus menjadi perhatian penting bagi pihak manajemen agar para karyawan mempunyai kepuasan kerja yang diwujudkan dalam prestasi kerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien (Abdulkadir, 2005:145).

Kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan adalah: Karakteristik, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, standar kinerja

pekerjaan, tujuan-tujuan penilaian pekerja, sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi (Simamora, 2004:327).

Menurut Tiffin yang dikutip oleh Simamora (2004:344-345), tujuan mengevaluasi kinerja karyawan dapat dikategorikan atas dua tujuan pokok, yaitu untuk tujuan administrasi pengambilan keputusan promosi dan mutasi, misalnya sebagai dasar pengambilan keputusan promosi dan mutasi, untuk menentukan jenis-jenis latihan kerja yang diperlukan dan sebagai kriteria seleksi dan penempatan karyawan. Tujuan individual *employee development*, yang meliputi sebagai alat ukur mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan, sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan kerja yang baik dan sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga

dapat tercapai tujuan untuk mendapatkan hasil kerja yang baik.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatnya kinerja seorang karyawan (Siagian, 2006: 295). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2007: 156). Sebab-sebab ketidakpuasan beraneka ragam seperti penghasilan yang rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi baik dengan atasan maupun dengan para rekan sekerja, dan pekerjaan yang kurang sesuai (Mudiartha, 2001:257). Kepuasan kerja bukan diperoleh dari status sosial tinggi, namun kepuasan kerja bagi mereka adalah usaha untuk mencapai hasil produksi itu sendiri, manajemen harus dapat mendorong sumber daya manusia agar tetap produktif dalam mengerjakan tugasnya masing-masing yaitu, dengan meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat mempertahankan karyawan, karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan (As'ad, 1987:111). Meskipun kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan (Mathis & Jackson, 2001:99).

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi (Schein, dalam Siagian, 2006:12).

Pengukuran budaya organisasi disesuaikan dari Boke dan Nalla (2011), ada 5 indikator yaitu peraturan dilaksanakan secara seragam kepada semua pihak tanpa memperhatikan kondisi tertentu atau masalah tertentu. Jarak dengan atasan, setiap karyawan dapat secara bebas menyatakan pendapat dan ide yang berbeda dengan atasannya, kepercayaan dimana para karyawan bersifat terbuka kepada karyawan lain, profesionalisme dengan melaksanakan pekerjaan dengan kualitas yang sangat bagus dapat mengembangkan kemampuan karyawan dan integrasi dimana para karyawan bersifat ramah dalam pergaulannya.

Budaya organisasi secara realistis mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan, karena kesadaran pemimpin perusahaan ataupun karyawan terhadap pengaruh budaya organisasi perusahaan dapat memberikan semangat yang kuat untuk mempertahankan, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi perusahaan tersebut yang merupakan daya dorong yang kuat

untuk kemajuan organisasi perusahaan, (Robbins, 2007: 47). Budaya organisasi perusahaan (*corporate culture*) yang kuat akan menumbuhkan berkembang rasa tanggung jawab yang besar dalam diri karyawan sehingga mampu memotivasi untuk menampilkan kinerja yang paling memuaskan, mencapai tujuan yang lebih baik, dan pada gilirannya akan memotivasi seluruh anggotanya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, hal ini menentukan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja kerja karyawan (Siagian, 2006:12).

PT Apparel One Indonesia berdiri sejak 19 Agustus 2011 di Semarang, Jawa Tengah, Indonesia. AOI berada dalam naungan BBI Group dan didukung penuh Triputra Group, AOI merupakan perusahaan joint venture antara BBI Group dengan Liberty Group (Thailand). Apparel One Indonesia memulai bisnis dengan 5 lini produksi pada tahun 2011, dengan fokus produksi pada sport wear & fashion, dengan order dari Adidas Jerman. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang diharapkan oleh organisasi agar memberikan andil positif terhadap semua kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya, setiap karyawan diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga nantinya akan meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen bila mereka menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Karena dengan motivasi, seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tanpa motivasi, seorang karyawan tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar karena apa yang menjadi motif dan motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi. Sekalipun seorang karyawan memiliki kemampuan operasional yang baik bila tidak memiliki motivasi dalam bekerja, hasil akhir dari pekerjaannya tidak akan memuaskan. Berdasarkan uraian di atas maka dilakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening” (Studi Kasus Pada PT. Apparel One Indonesia Semarang)**

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. APPAREL ONE INDONESIA ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

PT. APPAREL ONE INDONESIA ?

3. Apakah Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. APPAREL ONE INDONESIA ?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. APPAREL ONE INDONESIA ?
5. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. APPAREL ONE INDONESIA ?
6. Apakah Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. APPAREL ONE INDONESIA ?
- 7.

### Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. APPAREL ONE INDONESIA.
- b. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. APPAREL ONE INDONESIA.
- c. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. APPAREL ONE INDONESIA.
- d. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. APPAREL ONE INDONESIA.
- e. Untuk mengetahui pengaruh dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. APPAREL ONE INDONESIA.
- f. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. APPAREL ONE INDONESIA

### Tinjauan Pustaka Gaya Kepemimpinan

Pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Gaya kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.

Seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, seperti:

1. Percaya pada orang lain  
Seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk staf bawahannya, sehingga mereka mempunyai kepemimpinan dan

mempertahankan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.

2. Keseimbangan dalam kehidupan  
Seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan tugasnya. Berorientasi kepada prinsip kemanusiaan dan keseimbangan diri antara kerja dan olah raga, istirahat dan rekreasi. Keseimbangan juga berarti seimbang antara kehidupan dunia dan akhirat.
3. Melihat kehidupan sebagai tantangan  
Kata „tantangan“ sering di interpretasikan negatif. Dalam hal ini tantangan berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala konsekuensinya. Sebab kehidupan adalah suatu tantangan yang dibutuhkan, mempunyai rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri. Rasa aman tergantung pada inisiatif, ketrampilan, kreatifitas, kemauan, keberanian, dinamisasi dan kebebasan.
4. Sinergi  
Orang yang berprinsip senantiasa hidup dalam sinergi dan satu katalis perubahan. Mereka selalu mengatasi kelemahannya sendiri dan lainnya. Sinergi adalah kerja kelompok dan memberi keuntungan kedua belah pihak. Menurut *The New Brolier Webster International Dictionary*, Sinergi adalah satu kerja kelompok, yang mana memberi hasil lebih efektif dari pada bekerja secara perorangan. Seorang pemimpin harus dapat bersinergis dengan setiap orang atasan, staf, teman sekerja.
5. Latihan mengembangkan diri sendiri  
Seorang pemimpin harus dapat memperbaharui diri sendiri untuk mencapai keberhasilan yang tinggi. Jadi dia tidak hanya berorientasi pada proses (Covey, 2007: 47)

Proses dalam mengembangkan diri terdiri dari beberapa komponen yang berhubungan

Pada dasarnya di dalam setiap kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Dari dua unsur tersebut kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu otokrasi (*directing*), pembinaan (*coaching*), demokrasi (*supporting*), dan kendali bebas (*delegating*).

Pada kepemimpinan otokrasi, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apapun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin.

Kepemimpinan pembinaan mirip dengan otokrasi. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin masih menunjukkan sasaran yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut. Namun, pada kepemimpinan ini anggota diajak untuk ikut memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

Pada kepemimpinan demokrasi, anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

Kepemimpinan kendali bebas merupakan model kepemimpinan yang paling dinamis. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran, dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri. Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja. Lalu, kepemimpinan yang mana yang terbaik, Jawaban dari pertanyaan ini adalah tergantung pada kondisi anggota itu sendiri. Pada dasarnya tiap kepemimpinan hanya cocok untuk kondisi tertentu saja. Dengan mengetahui kondisi nyata anggota, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda untuk divisi atau seksi yang berbeda.

Kepemimpinan otokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah tapi komitmennya tinggi. Kepemimpinan pembinaan cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi sedang dan komitmen rendah. Kepemimpinan demokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi tinggi dengan komitmen yang bervariasi. Sementara itu, kepemimpinan kendali bebas cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi dan komitmen tinggi

## **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Ini dijadikan eksplisit bila kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem dari makna bersama (*share*). Oleh karena itu kita akan mengharapkan bahwa individu-individu dengan latar belakang yang berlainan atau pada tingkat-tingkat yang berlainan dalam organisasi itu akan cenderung memberikan budaya organisasi dalam istilah-istilah yang serupa.

Kilmann, Saxton dan Serpa dalam Abdulkadir (2005: 48) mendefinisikan budaya organisasi sebagai filosofi, ideologi, nilai, asumsi, keyakinan, harapan, sikap dan norma bersama yang menyatukan sebuah organisasi. Kata budaya

(*culture*) sebagai suatu konsep yang berakar pada kajian atau disiplin ilmu antropologi. Kilmann, Saxton dan Serpa (2005: 48) mengartikan sebagai falsafah, ideologi nilai-nilai, anggapan keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat. Di dalam literatur perilaku organisasi definisi mengenai budaya organisasi sebagai pola nilai dan keyakinan bersama yang membantu orang memahami fungsi organisasi dan memberi mereka norma bagi perilaku dalam organisasi.

Berikut ini merupakan pengertian budaya menurut beberapa ahli:

- a. Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001:391), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.
- b. Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.
- c. Menurut Robbins (2006:289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.
- d. Menurut Schein (2006:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.
- e. Menurut Cushway dan Lodge (2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara mengerjakan pekerjaan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi

Untuk mengetahui dan mempelajari budaya suatu organisasi ada beberapa unsur atau variabel yang dapat digunakan. Ricardo and Jelly, dalam Sam Advance Management Journal (2007) mengemukakan delapan dimensi untuk menilai budaya organisasi/perusahaan yaitu:

- a. *Communications* (Komunikasi). Dalam dimensi ini tercakup jumlah dan tipe sistem komunikasi, serta jenis dan cara informasi yang dikomunikasikan. Termasuk juga dimensi ini adalah: arah komunikasi *top down* atau *bottom up*, apakah komunikasi disaring atau terbuka, apakah konflik dihindari atau dipecahkan, dan apakah jalur formal atau informal

yang digunakan untuk menyampaikan dan menerima komunikasi.

- b. *Training and Development* (Pelatihan dan Pengembangan). Dalam hal ini apakah manajemen komited untuk menyediakan kesempatan untuk pengembangan diri bagi karyawannya. Serta apakah pendidikan bagi karyawan ditujukan untuk kebutuhan sekarang atau untuk masa datang.
- c. *Reward* (Penghargaan). Dalam hal ini perilaku apa saja yang dihargai, tipe penghargaan yang digunakan, secara pribadi atau kelompok, apakah semua karyawan berhak mendapat bonus, apakah kriteria untuk menilai kemajuan.
- d. *Decision Making* (Pengambilan Keputusan). Dimensi ini diarahkan pada bagaimana keputusan dibuat dan konflik dipecahkan, apakah keputusan cepat atau lambat, apakah organisasi bersifat birokrasi, apakah pembuatan keputusan bersifat sentralisasi atau desentralisasi karyawan dan lain-lain.
- e. *Risk Taking* (Pengambilan Resiko). Dalam dimensi ini dilihat apakah kreativitas dan inovasi dihargai, apakah pengambilan resiko yang telah diperhitungkan didukung, apakah ada keterbukaan terhadap ide-ide baru, untuk level mana manajemen mendukung saran-saran untuk kemajuan, apakah karyawan dihukum karena mencoba ide-ide baru, atau menanyakan cara-cara menerapkan ide-ide baru tersebut.
- f. *Planning* (Perencanaan). Apakah perusahaan mengutamakan rencana jangka pendek atau jangka panjang, apakah perencanaan bersifat reaktif atau proaktif, untuk tujuan apa strategi, tujuan dan visi organisasi disampaikan pada karyawan, apakah proses perencanaan bersifat informal atau terstruktur pada level apa karyawan komited terhadap pencapaian strategi bisnis serta tujuan organisasi lain.
- g. *Team work* (Tim Kerja). Dimensi berkaitan dengan jumlah, tipe dan keefektifan *teamwork* dalam organisasi, juga termasuk kerjasama antar departemen, kepercayaan diantara beberapa fungsi atau unit dan dukungan terhadap proses kerja.
- h. *Management Practice* (Praktek Manajemen). Dalam dimensi ini diukur keadilan (*fairness*) dan konsistensi sebagai landasan kebijakan, akses manajemen terhadap karyawan, tingkat keamanan lingkungan kerja karyawan, serta bagaimana manajemen menghargai dan mendukung perbedaan.

Sedangkan menurut Eugene McKenna dan Nic Beech (2000: 78) budaya organisasi dimasukan ke dalam 5 indikator yaitu:

1. *Filosofi*  
Yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan
2. *Nilai-nilai*  
yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya

tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi

3. *Norma-norma*  
yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan
4. *Aturan main*  
Yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi
5. *Tingkah laku khas*  
yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

Dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanannya terhadap perubahan, Kotter dan Heskett (2005: 178) memilah budaya organisasi menjadi ke dalam dua tingkatan yang berbeda. Dikemukakannya, bahwa pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah. Pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan, dan dapat sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda: dalam beberapa hal orang sangat mementingkan uang, dalam hal lain orang sangat mementingkan inovasi atau kesejahteraan karyawan.

Pada tingkatan ini budaya sangat sukar berubah, sebagian karena anggota kelompok sering tidak sadar akan banyaknya nilai yang mengikat mereka bersama. Pada tingkat yang terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi, sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya. Sebagai contoh, katakanlah bahwa orang dalam satu kelompok telah bertahun-tahun menjadi "pekerja keras", yang lainnya "sangat ramah terhadap orang asing dan lainnya lagi selalu mengenakan pakaian yang sangat konservatif. Budaya dalam pengertian ini, masih kaku untuk berubah, tetapi tidak sesulit pada tingkatan nilai-nilai dasar.

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup

strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Perubahan budaya organisasi di satu sisi dapat meningkatkan kinerja, namun Di sisi lain dapat pula mengalami kegagalan apabila tidak dipersiapkan dan dikelola dengan benar. Namun, apabila tidak melakukan perubahan budaya organisasi, sedangkan lingkungan berubah, dapat dipastikan mengalami kegagalan. Paling tidak perubahan harus dilakukan untuk dapat mempertahankan diri dari tekanan persaingan (Romli, 2011: 58).

Namun, yang perlu diwaspadai adalah mengetahui kapan waktu yang tepat untuk melakukan perubahan budaya organisasi. Perubahan budaya organisasi diperlukan apabila terjadi perkembangan lingkungan yang tidak dapat dihindari. Di sisi lain perubahan sering menjadi kebutuhan internal organisasi, dirasakan sebagai kebutuhan. Dalam lingkungan yang semakin kompetitif diperlukan peningkatan efisiensi untuk mempertahankan daya saing atau meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Demikian pula diperlukan pemahaman tentang bagaimana proses yang tepat untuk menjalankan perubahan organisasi dan hambatan apa yang mungkin akan dihadapi. Kesalahan dapat berakibat pada timbulnya resistensi dan kegagalan usaha perubahan budaya organisasi.

Sobirin (2005: 78) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang

dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel. Pertimbangannya, dengan diterapkannya modernisasi administrasi perpajakan, akan terjadi perubahan organisasi dan perubahan itu sendiri tidak akan berhasil jika ada hambatan yang datang dari manusia yang terlibat di dalamnya. Demikian juga halnya jika kebiasaan manusia dan budaya organisasinya tidak diubah, perubahan organisasi tidak akan berhasil.

Kaitannya dengan perubahan organisasi yang dilakukan, baik aspek struktural maupun aspek kultural keduanya harus diubah secara bersama-sama. Karena ketika terjadi perubahan strategi sebagai akibat dari perubahan tujuan organisasi, akan berpengaruh terhadap struktur dan sistem organisasi karena struktur dan sistem organisasi yang lama sudah tidak sesuai lagi dengan lingkungan organisasi yang baru. Demikian pula halnya dengan aspek sumber daya manusia dan budaya organisasinya harus diubah agar perubahan strategi, struktur dan sistem organisasi dapat diimplementasikan.

Ada enam faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

1. *Observed behavioral regularities* yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. *Norms* yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
3. *Dominant values* yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
4. *Philosophy* yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
5. *Rules* yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.
6. *Organization climate* merupakan perasaan keseluruhan (*anoverall "feeling"*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain (Romli, 2011: 48)

## Motivasi

Robbin (2002) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi,

yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Antoni (2006) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu:

- a. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja.
- b. Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis.

Pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

## Kinerja

Kata kinerja merupakan terjemahan dari kata bahasa Inggris Performance yang mempunyai arti melakukan, hasil atau tingkat keberhasilan dalam pelaksanaan tugas.

Menurut Hersey dan Blanchard sebagaimana yang dikutip Veithzal dan Basri dalam bukunya "*Performance Appraisal*" (2006: 88), menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari kepemimpinan dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Robbin (2006: 94) berpendapat bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan (*ability* = A), kepemimpinan (*motivation* = M), dan kesempatan (*opportunity* = O). Artinya bahwa kinerja merupakan fungsi dari

kemampuan, kepemimpinan, dan kesempatan kerja = f (A,M,O). Dengan demikian maka kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, kepemimpinan dan kesempatan.

Seperti telah dijelaskan bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kepemimpinan, kemampuan (kompetensi), dan kesempatan / peluang (Robbin, 2006: 94). Kepemimpinan dan peluang dapat dikembangkan melalui proses kepemimpinan yang efektif, dan memberikan tingkat imbalan yang sesuai, sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja pegawai. Dengan adanya kepuasan kerja pegawai akan menimbulkan kepemimpinan para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan kemampuan dapat dikembangkan melalui proses pendidikan dan latihan, serta pengalaman dari individu tersebut.

Robertson seperti dikutip Mahmudi (2005: 49) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa dan kualitas, perbandingan hasil dengan target, dan efektivitas tindakan dalam pencapaian tujuan

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang bersangkutan. Pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja adalah tanggung jawab, prakarsa, ketaatan, kejujuran, kesetiaan, kerja sama, dan prestasi kerja. Agar penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan baik, menurut Ruky (2003: 79), diperlukan metode yang memenuhi persyaratan, di bawah ini :

- a. Pengukuran benar-benar pada prestasi dan bukan pada faktor-faktor lain seperti yang menyangkut pribadi seseorang.
- b. Menggunakan tolak ukur yang jelas dan yang pasti menjamin bahwa pengukuran itu bersifat obyektif.
- c. Dimengerti, dipahami dan dilaksanakan sepenuhnya oleh semua anggota organisasi yang terlibat.
- d. Dilaksanakan secara konsisten dan didukung sepenuhnya oleh pimpinan puncak organisasi.

## Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan, maka kedisiplinan karyawan baik. Sebaliknya jika kepuasan kerja

kurang tercapai dipekerjaannya, maka kedisiplinan karyawan rendah.

Bentuk program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja. Situasi lingkungan berbuntut pada tingkat kepuasa kerja yang tinggi, pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, dan besar kecilnya organisasi.

Menurut Mangkunegara (2006:117-119) kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti keluar masuk (*turnover*), tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Hal ini menurut beliau sesuai dengan pendapat Keith Davis bahwa "*Job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation and size of the organization in which an employee works*". Untuk lebih jelasnya variabel - variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Turnover*  
Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.
2. Tingkat Ketidakhadiran Kerja  
Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.
3. Umur  
Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas dari pada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sedangkan pegawai usia yang lebih muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya. Sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.
4. Tingkat Pekerjaan  
Pegawai-pegawai menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih merasa puas dari pada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.
5. Ukuran Organisasi Perusahaan  
Ukuran organisasi perusahaan dapat mempunyai kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil perusahaann berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dann partisipasi pegawai.

Menurut Veithzal (2006:479) secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku,

*locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut :

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan,
2. Supervisi,
3. Organisasi dan manajemen,
4. Kesempatan untuk maju,
5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif,
6. Rekan kerja,
7. Kondisi pekerjaan.

Selain itu, menurut *Job Descriptive Index (JDI)* faktor penyebab kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Bekerja pada tempat yang tepat,
2. Pembayaran yang sesuai,
3. Organisasi dan manajemen,
4. Supervisi pada pekerjaan yang tepat,
5. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

Salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu (teori kesenjangan)

## Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2002:102). Berdasarkan pengertian di atas, maka dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan PT. Apparel One Indonesia yang berjumlah 200 orang.

Teknik Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik random sampling yaitu pengambilan sampel dimana anggota populasi mempunyai peluang sama sebagai sampel penelitian (Arikunto, 2002:111). Karena populasi sudah dianggap homogen yaitu semua pegawai mendapatkan perlakuan yang sama.

### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas dan Reliabilitas diperlukan untuk mengetahui kelayakan setiap butir instrument pada variabel yang digunakan sebagai alat pengumpul data pada penelitian. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas data hasil penelitian dapat dilihat sebagai berikut :

#### a. Uji Validitas

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dari keempat variabel yang terdiri dari 20 butir

pertanyaan. Adapun cara memperoleh r tabel adalah  $df = n - 2$ , maka  $134 - 2 = 132$ , kemudian angka 132 dicari dalam tabel r sehingga didapatkan r tabel sebesar 0,169. Hasil yang didapatkan semuanya dinyatakan valid karena r hitung lebih besar dari r tabel. Sehingga pernyataan dalam kuesioner layak dan bisa digunakan dalam penelitian selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dari kelima variabel yang terdiri dari 4 indikator, dinyatakan reliabel karena Cronbach Alpha lebih besar dari Alpha pembanding yaitu 0,6. Sehingga bisa digunakan pada penelitian selanjutnya.

2. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

a. Persamaan Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda tersebut diperoleh data sebagai berikut :

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat dijelaskan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 1.256 + 0,097 X_1 + 0,969 X_2 + 0,230 X_3$$

Dari persamaan di atas maka secara umum dapat diinterpretasikan penjelasan sebagai berikut :

- 1) Konstanta (a) = 1.256, artinya tanpa adanya variabel kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan motivasi kerja (X3) = 0 maka besarnya variabel kinerja adalah sebesar 1.256 satuan.
- 2) Koefisien regresi variabel kepemimpinan (b1) = 0,097, artinya setiap peningkatan kepemimpinan sebesar satu satuan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,097 satuan dengan asumsi variabel lainnya dianggap tetap atau *ceteris paribus*.
- 3) Koefisien regresi variabel budaya organisasi (b2) = 0,969, artinya setiap budaya organisasi sebesar satu satuan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,969 satuan dengan asumsi variabel lainnya dianggap *ceteris paribus*.

- 4) Koefisien regresi variabel motivasi kerja (b3) = 0,230, artinya setiap motivasi kerja sebesar satu satuan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,230 satuan dengan asumsi variabel lainnya dianggap *ceteris paribus*.

b. Uji Hipotesis I Penelitian

1) Pengujian Hipotesis I Penelitian

Pengujian hipotesis I penelitian dilakukan dengan menggunakan uji t.

Dari Hasil analisis data dengan SPSS 16 diperoleh nilai t hitung sebesar 3,884 sedang nilai t tabel pada taraf signifikansi 5%/ 2 dan  $df (n-k-1 = 134-3-1 = 130)$  adalah sebesar 1,993

Dari gambar diatas nampak bahwa t Hitung terletak diluar daerah kritis (t-hitung (3,884), maka  $H_0$  ditolak yang berarti pernyataan hipotesis I penelitian “Terdapat Pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan” **dapat diterima.**

2) Pengujian Hipotesis II Penelitian

Pengujian hipotesis II penelitian dilakukan dengan menggunakan uji t.

Dari Hasil analisis data dengan SPSS 16 diperoleh nilai t hitung sebesar 13,328 sedang nilai t tabel pada taraf signifikansi 5%/ 2 dan  $df (n-k-1 = 134-3-1 = 130)$  adalah sebesar 1,993

Dari gambar diatas nampak bahwa t Hitung terletak diluar daerah kritis (t-hitung (13,328)), maka  $H_0$  ditolak yang berarti pernyataan hipotesis II penelitian “Terdapat Pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan” **dapat diterima**

3) Pengujian Hipotesis III Penelitian

Pengujian hipotesis III penelitian dilakukan dengan menggunakan uji t.

Dari Hasil analisis data dengan SPSS 16 diperoleh

nilai t hitung sebesar 5,121 sedang nilai t tabel pada taraf signifikansi 5%/ 2 dan df ( $n-k-1 = 134-3-1 = 130$ ) adalah sebesar 1,993

Dari gambar diatas nampak bahwa t Hitung terletak diluar daerah kritis (t-hitung (5,121), maka  $H_0$  ditolak yang berarti pernyataan hipotesis III penelitian “Terdapat Pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan” **dapat diterima.**

#### 4) Pengujian Hipotesis IV Penelitian

Hasil Pengujian hipotesis IV penelitian diperoleh nilai F hitung sebesar 12,796, lebih jelasnya lihat tabel anova di bawah ini :

Dari kurva distribusi F di atas dapat dijelaskan bahwa nilai F hitung berada di daerah penerimaan  $H_a$ , sehingga pernyataan hipotesis IV penelitian “Terdapat Pengaruh signifikan kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan **dapat diterima.**

Diterimanya hipotesis IV penelitian menunjukkan apabila variasi variabel independen (kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan motivasi kerja (X3)) dapat dijadikan sebagai prediktor bagi variasi variabel dependen (Y = kinerja karyawan)

#### c. Nilai Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel independen kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan motivasi kerja (X3) dan kepuasan kerja (Z) terhadap variabel dependen (Y= kinerja).

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 68,9 %, lebih jelasnya lihat tabel di bawah ini :

Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel dependen yaitu variabel kinerja

68,9% dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam hal ini kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan motivasi kerja (X3) dan kepuasan kerja (Z). Sedang sisanya sebesar 31,1% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti.

#### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan penjelasan yang telah diuraikan pada bab IV maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

##### 1. Analisis regresi

$$Y = 1.256 + 0,097 X1 + 0,969 X2 + 0,230 X3$$

Dari persamaan di atas maka secara umum dapat diinterpretasikan penjelasan sebagai berikut :

- Konstanta ( $a$ ) = 1.256, artinya tanpa adanya variabel kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan motivasi kerja (X3) = 0 maka besarnya variabel kinerja adalah sebesar 1.256 satuan.
- Koefisien regresi variabel kepemimpinan ( $b_1$ ) = 0,097, artinya setiap peningkatan kepemimpinan sebesar satu satuan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,097 satuan dengan asumsi variabel lainnya dianggap tetap atau *ceteris paribus*.
- Koefisien regresi variabel budaya organisasi ( $b_2$ ) = 0,969, artinya setiap budaya organisasi sebesar satu satuan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,969 satuan dengan asumsi variabel lainnya dianggap *ceteris paribus*.
- Koefisien regresi variabel motivasi kerja ( $b_3$ ) = 0,230, artinya setiap motivasi kerja sebesar satu satuan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,230 satuan dengan asumsi variabel lainnya dianggap *ceteris paribus*.

- Pengujian hipotesis I penelitian yang menyatakan “ Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan” **dapat diterima.** kepemimpinan yang diterapkan selama ini dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan berdasarkan, selalu memberikan keterangan yang faktual, karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk mengembangkan karir, pembagian kerja dilakukan sesuai dengan job deskripsi karyawan, adanya

- pengakuan dan penghargaan dari pimpinan terkait prestasi karyawan, memahami dan mendalami bawahan
3. Pengujian hipotesis II penelitian yang menyatakan “Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan” **dapat diterima**. Artinya budaya organisasi yang diterapkan selama ini dapat meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi berdasarkan selalu menjunjung tinggi profesionalisme dalam bekerja, pimpinan memberikan kepercayaan pada karyawan, keteraturan kerja membuat kinerja karyawan meningkat dan saling bekerja secara terintegrasi dalam hal peningkatan kinerja
  4. Pengujian hipotesis III penelitian yang menyatakan “Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan PT” **dapat diterima**.
  5. Pengujian hipotesis IV penelitian yang menyatakan “Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja Karyawan” **dapat diterima**.
  6. Kemampuan variabel independen (kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan motivasi kerja (X3)) dalam menjelaskan variabel dependen (kinerja) adalah sebesar 68,9 %, sedangkan sisanya sebesar 31,1% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti

### Saran

Berdasarkan hasil simpulan tersebut di atas maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Perusahaan sudah selayaknya memperhatikan dan terus meningkatkan dan menanamkan nilai nilai budaya organisasi pada karyawan. Sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan kata lain, ini penting untuk merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.
2. Meningkatkan hubungan keakraban antara pimpinan dan bawahan sehingga terjalin komunikasi yang

- kondusif dan pimpinan dapat memahami bawahan.
3. Perusahaan terus memberikan motivasi yang lebih kepada karyawannya dan memahami adanya kebutuhan dan keinginan karyawan saat bekerja sehingga mereka merasa nyaman saat bekerja dan puas dalam bekerja.
  4. Instansi sudah selayaknya memperhatikan dan terus meningkatkan kepuasan kerja dari Karyawan. Karena dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja kerja Karyawan.
  5. Bagi penelitian selanjutnya, untuk menyempurnakan penelitian ini dapat menambahkan variabel penelitian, misalkan tidak hanya menggunakan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja, tetapi juga menambahkan variabel lain seperti pengembangan karir, stres kerja, lingkungan kerja, dan lain sebagainya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Romli, 2011, *Komunikasi Organisasi Lengkap. PT Grasindo, Jakarta*.
- Maslim C. H. 2014. *Analisa pengaruh orientasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dengan pendekatan "instrumentally, solidaristic, dan bureaucratic"* Diakses tanggal 20 Januari 2018. Hal. 1-15.
- Gatiningsih. 2011. “*Pengaruh Aspek-Aspek Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta*”.
- Hamang, Abdul. 2005. *Metode Statistika. Yogyakarta: Graha Ilmu*
- Intarti, Wuri Setya. 2011. “*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan*”.
- Sugiyono. 2012. *Metode penelitian kuantitatif Kualitatif dan R dan D. Bandung. Alfabeta*
- Thoha, Miftah. 2012. *Kepemimpinan Dalam Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada*
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. (Edisi. Revisi). Jakarta: Rineka Cipta*.
- Sugiyono. 2010. *Metode penelitian kuantitatif Kualitatif dan R dan D. Bandung. Alfabeta*
- Setiawan, Budi, dan Waridin. 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di divisi Radiologi RSUP*

*Dokter Kariadi Semarang, Vol. 2 No. 2, Hal 181-250. Diakses 21 Januari 2018*

- Artadi, Febri Furqon, (2015). *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Merapi Agung Lestari. Skripsi pada program Sarjana Universitas Negeri Yogyakarta*
- Matina Sari, Ayun. (2011). *Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Cahaya Mandiri Garmen Ungaran. Skripsi pada program Sarjana Universitas Negeri Semarang.*
- Susanty, Aries, Baskoro, Sigit Wahyu. (2012). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) APD Semarang J@TI Universitas Diponegoro, Vol, 7, No. 2.*