

**IMPLIKASI GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI DAN  
KERJASAMA TIM TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI  
PURI SARON HOTEL SEMINYAK**

Ni Made Dwi Priskilla<sup>1</sup>  
I Putu Santika<sup>2</sup>

Pascasarjana, Fakultas Bisnis, Universitas Triatma Mulya, Badung - Bali<sup>1,2</sup>  
email: yaya21ok@gmail.com

***Abstract***

*Transformational leadership style is one of the leadership styles that can make changes to the company. Changes made by the leadership must be able to improve employee performance, as well as enhance teamwork between departments. Positive changes will form a positive organizational climate so if negative changes will give the organizational climate to the company to be negative This research uses quantitative research, which was carried out at Puri Saron Hotel Seminyak. The author conducted research by observation, interviews and questionnaires with a sample size of 100 respondents. This research was conducted to find out how big the implications of the transformational leadership style, organizational climate and teamwork on employee performance. The results of the research on hypothesis testing, the transformational style variables and teamwork have positive and significant implications for employee performance, whereas the organizational climate variable does not have a positive effect on employee performance.*

**Keywords:** *transformational leadership style, organizational climate, team cooperation and performance.*

**PENDAHULUAN**

Puri Saron Hotel Seminyak merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pariwisata dan jasa akomodasi, dimana telah berdiri sejak 9 tahun silam. Sejak berdirinya hotel tersebut sudah banyak menghadapi tantangan didalam menghadapi perubahan global baik dari segi kepemimpinan yang sangat cepat berubah sehingga karyawan sulit untuk mengikuti standar aturan yang berlaku.

Sampai saat ini kepemimpinan di Puri Saron Hotel Seminyak mengalami beberapa perubahan kepemimpinan. Perubahan tersebut menyebabkan karyawan belum dapat menjalankan perubahan aturan dan

kebijakan yang berlaku secara maksimal. Perbedaan gaya kepemimpinan dari yang sebelumnya hingga inilah yang menyebabkan adanya hambatan baik dari segi komunikasi antar pimpinan dan karyawan dalam menyampaikan masukan dari karyawan, kesenjangan hubungan antar pimpinan dan karyawan.

Pimpinan dalam memotivasi karyawan untuk pencapaian target organisasi belum dilakukan secara maksimal. Hal tersebut berdampak terhadap kinerja karyawan, sehingga karyawan tidak dapat memberikan kontribusi sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan.

Minimnya perhatian pimpinan kepada masing-masing individu karyawan, kurangnya motivasi kepada karyawan untuk mengasah intelektual, kreatifitas dan rasionalitas dalam penyelesaian masalah serta minimnya dorongan untuk memberikan masukan demi memajukan perusahaan.

Keberhasilan suatu organisasi perusahaan sangat ditentukan oleh tingkat kinerja karyawan, yang dimana didorong dan dimotivasi dari seorang pimpinan. Seseorang dapat dikatakan sebagai pimpinan apabila dapat memberikan arahan dan pengaruhnya kepada karyawannya dengan berbagai cara tertentu.

Peranan kepemimpinan sangat penting karena dapat mengemukakan wewenangnya untuk mengarahkan karyawan dalam meningkatkan kinerjanya melalui kerjasama dan membentuk iklim organisasi yang baik.

Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional harus memiliki visi kedepan yang dapat mengidentifikasi adanya perubahan pada lingkungan. Dengan adanya perubahan, pimpinan dapat mengtransformasikan perubahan tersebut kedalam organisasi, memulai perubahan dan memotivasi kepada masing-masing karyawan menjadi lebih kreatif dan inovatif.

Burns (Bass, 1985) menyatakan seorang pimpinan transformasional berusaha semaksimal mungkin untuk melakukan transformasi misi kepada karyawan dan organisasi sehingga memiliki kesamaan persepsi, sikap, dan perilaku dalam mewujudkan visi perusahaan menjadi nyata yang membawa organisasi kearah yang lebih baik.

Pemimpin transformasional selalu dapat memotivasi karyawan dalam melakukan sesuatu yang lebih dari harapan mereka untuk organisasi, sehingga karyawan dapat melihat bahwa tujuan yang akan dicapai lebih dari kepentingan pribadi.

Iklim organisasi memiliki peran penting bagi para karyawan dan juga atasan dalam melakukan operasional pekerjaan.. Litwin dan Stringer dalam Fahmi Alaydroes (2010:19) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan lingkungan didalam suatu organisasi yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh individu atau karyawan yang bekerja didalamnya

Iklim organisasi yang baik akan memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan. Iklim yang kondusif akan memberikan semangat kerja yang tinggi dan menjalin hubungan kerja yang harmonis antar sesama rekan kerja, dan juga menjadikan sumber daya manusia tetap bertahan dan loyal terhadap organisasinya.

Iklim organisasi berhubungan dengan pola perilaku berulang dalam lingkungan keseharian dari organisasi sebagai sebuah pengalaman ,pemahaman dan interpretasi individu dalam suatu organisasi, dimana hal ini mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang dalam bekerja sebagai kinerja dan tingkat produktivitas. Seorang pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif bersama dengan karyawannya baik secara internal maupun eksternal melalui kerjasama antar tim atau karyawan.

Iklim organisasi yang kondusif akan mempermudah kerjasama antar

tim pada masing-masing departemen sehingga tugas yang dibebankan terselesaikan dengan baik dan mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Kerjasama tim (*teamwork*) adalah kelompok dengan usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada jumlah masukan individualnya (Stephen dan Timothy, 2008). Kerjasama menurut Tracey (2006) meningkatkan komunikasi yang berada dalam satu tim maupun pada departemen lainnya yang dimana pada kerjasama ini berbagi tugas dan tanggung jawab demi mencapai tujuan bersama.

Kerjasama tim merupakan hal terpenting untuk memajukan kinerja. Kerjasama tim atau antar departemen yang baik akan berimbas positif terhadap kualitas pelayanan kepada tamu yang menginap. Kerjasama tim yang baik dalam suatu perusahaan akan memberikan komunikasi yang baik antar karyawan maupun antar manajemen dan karyawan. Membangun suatu kerjasama tim yang baik akan meningkatkan kualitas pelayanan yang baik kepada tamu.

Kerjasama tim harus dibentuk oleh para karyawan sehingga memberikan *image* yang baik terhadap perusahaan. Manajemen berusaha melatih karyawannya melalui pelatihan yang diberikan, tetapi tidak dilaksanakan semaksimal mungkin oleh karyawan. Oleh sebab itu kerjasama antar tim harus dilakukan dan dibiasakan oleh karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tidak tercapainya harapan dan tujuan yang diharapkan oleh pimpinan dan perusahaan karena terjadinya miskomunikasi antara pimpinan dan karyawan. Hal ini menyebabkan iklim organisasi berubah, yang mengakibatkan turunnya tanggung

jawab terhadap tugas, komitmen, dukungan antar sesama pimpinan dan karyawan.

Kurangnya kerjasama antar karyawan ataupun antar departemen menyebabkan buruknya disiplin kerja seperti pekerjaan tidak terselesaikan tepat waktu sehingga efisiensi penggunaan waktu terbuang, kurangnya koordinasi pada masing-masing departemen dan lemahnya pengawasan seorang pimpinan terhadap tugas yang diberikan kepada karyawan tidak sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Kurangnya kerjasama antar karyawan menyebabkan kurangnya komunikasi antar karyawan maupun antar karyawan dan manajemen dalam suatu department.

Observasi awal yang dilakukan oleh peneliti pada 20 Maret 2018 terhadap karyawan yang telah bekerja selama 9 tahun. Perubahan kepemimpinan yang terjadi di Puri Saron Hotel Seminyak diikuti dengan perubahan pada gaya kepemimpinan, sehingga karyawan belum dapat menjalankan kebijakan dan aturan secara maksimal.

Saat ini karyawan berada pada zona nyaman pada masing-masing department sehingga iklim organisasi sudah terbentuk sejak awal. Karyawan memandang apabila bekerja dalam zona nyaman maka sudah menciptakan iklim organisasi secara kondusif. Para manajer dan supervisor mendorong karyawan untuk menciptakan iklim organisasi melalui hubungan personal antar karyawan satu department maupun departemen yang lainnya.

Banyak karyawan menyadari bahwa sulitnya melakukan kerjasama antar karyawan dikarenakan kurangnya komunikasi serta karakter karyawan maupun pimpinan yang

berbeda. Baik manajer maupun supervisor berusaha untuk mendorong kerjasama tim antar karyawan baik dalam satu department maupun dengan department lainnya.

Melalui permasalahan tersebut yang berada ditempat kerja peneliti, maka judul yang akan dijadikan penelitian “ Implikasi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan di Puri Saron Hotel Seminyak.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Seorang pemimpin sangat dibutuhkan dalam organisasi dikarenakan memiliki posisi sebagai alih-alih dalam pengambilan keputusan dan juga sebagai figure untuk mewakili kelompoknya. Ada beberapa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh sebuah organisasi ataupun negara, salah satunya adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional.

#### **Kepemimpinan**

Transformasional menurut Bass (1985) yang dikutip oleh Tubagus (2015) bahwa kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kepemimpinan transformasional berupaya untuk mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan dalam mendukung visi dan misi organisasi. Ada 4 karakteristik dalam gaya kepemimpinan (Robbins and Judge, 2009 : 453) :

1) Pengaruh yang ideal (*Idealized Influence*) dimana memberikan visi dan misi yang

jas, memberikan kebanggaan, serta mendapatkan respek dan kepercayaan dari bawahannya.

2) Motivasi yang inspirasional (*Inspirational Motivation*) dimana seorang pimpinan dapat mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan symbol-simbol untuk berfokus pada upaya dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana.

3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) dimana seorang pemimpin mampu mendorong intelektual, kreatifitas dan rasionalitas karyawan dalam menyelesaikan masalah perusahaan. Pemimpin yang memiliki karakter ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengeluarkan masukan kepada perusahaan dengan menggunakan pendekatan yang ada.

4) Pertimbangan yang bersifat individual (*Individualized Consideration*) dimana seorang pimpinan memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing karyawan secara individual, serta melatih dan memberikan saran.

### **Iklim Organisasi**

Iklim Organisasi merupakan suatu keadaan dimana karakteristik yang terjadi di lingkungan kerja yang dianggap mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam lingkungan. Iklim organisasi sangat penting untuk dipitakan karena merupakan gambaran tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan sebagai dasar dalam menentukan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim Organisasi yang

menyenangkan dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, kepuasan kerja dan dorongan untuk meningkatkan kinerja karyawan dimana dari kesemuanya itulah membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan muncul dari berbagai tindakan. Menurut Robert Stringer dalam Wirawan (2007 : 131-133) bahwa dimensi iklim organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Struktur  
Pelaksanaan tugas disimpulkan seberapa banyak tersedia informasi secara rinci mengenai definisi dari tugas, *Standart Procedure* pelaksanaan dan hambatan yang terjadi. Selain itu dalam dimensi ini juga memberikan pemahaman kepada karyawan tentang visi dan misi perusahaan.
- 2) Standar  
Karyawan diberikan perhatian khusus supaya karyawan dapat memahami standarisasi akan visi dan misi perusahaan secara jelas dan penampilan pada setiap pekerjaan mereka sesuai dengan orientasi prestasi.
- 3) Tanggung jawab  
Karyawan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap perusahaan. Perusahaan harus menumbuhkan rasa kepercayaan dan tanggung jawab terhadap karyawan agar mampu memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan.
- 4) Penghargaan  
Karyawan layak untuk diberikan penghargaan sebagai prestasi kinerja mereka terhadap perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Pemberian penghargaan ini haruslah proposional sehingga perusahaan

memberikan secara adil kepada karyawan atas hasil kerjanya.

- 5) Komitmen  
Karyawan akan memberikan yang terbaik bagi perusahaannya disebabkan karyawan telah memiliki komitmen terhadap organisasi akan rasa bangga dan rasa memiliki kepada organisasinya.
- 6) Dukungan  
Lebih ditekankan pada interaksi antar karyawan dan pimpinan agar menciptakan suasana interaksi yang baik dan harmonis, sehingga kedua belah pihak yakni karyawan dan pimpinan nyaman dan senang dengan iklim yang diciptakan dalam perusahaan tersebut.

### **Kerjasama Tim**

Kerjasama tim merupakan salah satu bentuk keterampilan yang saling melengkapi satu sama lainnya dengan komitmen untuk mencapai suatu misi yang telah disepakati bersama secara efektif dan efisien. Stephen dan Timothy (2008) menyatakan bahwa *teamwork* merupakan kelompok atau usaha individual. Bekerja dengan *teamwork* akan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya dan seluruh pekerjaan akan terkoordinasi dengan baik antar karyawan.

Bulchoz (2000) menyatakan bahwa ada 8 indikator yang menjadi penilaian dalam kerjasama tim yaitu :

- 1) Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*) yang dimana kebebasan diciptakan dengan adanya dorongan yang memberikan kebebasan untuk memimpin dan melayani orang lain.
- 2) Tanggung jawab yang dibagikan (*Shared Responsibility*) yang dimana lingkungan tercipta yang

- menjadikan anggota kelompok untuk bertanggung jawab bagaikan seorang manajer yang bertanggung jawab pada pelaksanaan unit kerja
- 3) Penyamaan tujuan (*Alligned on Purpose*) dimana karyawan memiliki rasa tujuan yang sama sebagaimana pada tujuan awal dan fungsi pembentukan tim.
  - 4) Komunikasi yang intensif (*Intensive Communication*) dimana karyawan menciptakan suasana iklim kepercayaan dan komunikasi secara terbuka dan jujur antar karyawan dan pimpinan.
  - 5) Fokus pada masa yang akan datang (*Future Focused*) dimana pada indikator ini karyawan menganggap bahwa perubahan merupakan sebuah kesempatan untuk berkembang dan tumbuh.
  - 6) Fokus pada Tugas (*Focused on Tasks*) dimana karyawan secara focus dan perhatian kepada anggota tim pada tugas yang dilaksanakan.
  - 7) Pengerahan bakat (*Talents*) karyawan melihat adanya perubahan secara kreatif sebagai daya cipta dan menerapkan bakat serta kemampuan yang ada pada diri karyawan.
  - 8) Tanggapan yang cepat (*Rapid Response*) dimana karyawan mengidentifikasi dan melaksanakan respon secara cepat dan tepat.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan sebuah prestasi yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan (Muhamad Sandy, 2015:11).

Benardin (2006) menyatakan adanya 6 indikator yang dapat

dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja karyawan yaitu :

- 1) Kualitas (*Quality*) Kinerja karyawan yang diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan.
- 2) Kuantitas (*Quantity*) Kinerja yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- 3) Kebutuhan pengawasan (*Need for Supervision*) Kinerja karyawan yang dihubungkan dengan kemampuan individu dalam penyelesaian suatu pekerjaan tanpa adanya campur tangan dari pimpinan
- 4) Efektivitas biaya (*Cost-effectiveness*) kinerja karyawan yang dimana suatu pekerjaan yang dihubungkan dengan penggunaan biaya organisasi seperti sumber daya manusia, modal dan material guna memperoleh pencapaian hasil.
- 5) Ketepatan waktu (*Timeliness*) Kinerja karyawan yang diukur dari persepsi karyawan terhadap aktivitas yang diselesaikan diawal waktu sampai menjadi output.

Hubungan antar perorangan. (*Interpersonal Impact*) Kinerja karyawan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan demi meningkatkan harga diri, keinginan baik dan kerja sama tim.

### **METODE PENELITIAN**

Rancangan penelitian meliputi pemilihan subjek, teknik pengumpulan data (kuesioner, observasi, wawancara dan dokumentasi), prosedur untuk mendapatkan data dan prosedur untuk melakukan pengelolaan data. Dimana unit dalam penelitian ini merupakan

seluruh pegawai yang bekerja pada Puri Saron Hotel Seminyak.

Jumlah karyawan yang bekerja di Puri Saron Hotel Seminyak terhitung sebesar 130 orang, apabila diambil dengan menggunakan rumus Slovin dengan taraf signifikansi 0,05 maka hasil perhitungan yang didapat adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{130}{1 + 130(0,05)^2}$$

$$= \frac{130}{1 + 130(0,0025)}$$

$$= \frac{130}{1 + 0,325}$$

$$= \frac{130}{1,325} = 98,11$$

(dibulatkan menjadi 100)

maka sampel yang akan diambil oleh peneliti sebesar 100 orang untuk keseluruhan departemen dan karyawan. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis Regresi Linier Berganda.

Regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan Analisis regresi ganda digunakan untuk mengukur variabel yang lebih dari satu, dengan menggunakan rumus :

$$\hat{y} = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

Dimana :

$\hat{y}$  = variabel terikat

$X_1$  = variabel bebas  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan Transformasional)

$X_2$  = variabel bebas  $X_2$  ( Iklim Organisasi)

$X_3$  = variabel bebas  $X_3$  (Kerjasama Tim)

a = konstanta

b = koefisien nilai

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Regresi berganda digunakan untuk melihat seberapa besar implikasi variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), iklim organisasi ( $X_2$ ) dan kerjasama tim ( $X_3$ ) di Puri Saron Hotel Seminyak. bahwa nilai konstanta yaitu 34,201 sedngkan untuk koefisien variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,143, koefisien variabel iklim organisasi sebesar -0,317 dan pada koefisien variabel kerjasama tim sebesar 0,196. Sesuai dengan hasil pada tabel tersebut maka dibuat persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 34,201 + 0,143X_1 + -0,317X_2 + 0,196X_3$$

Keterangan:

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan Transformasional

$X_2$  = Iklim Organisasi

$X_3$  = Kerjasama Tim

Dari persamaan tersebut gaya kepemimpinan dan kerjasama tim memberikan koefisien positif terhadap kinerja kecuali pada variabel iklim organisasi memberikan koefisien negatif terhadap kinerja. Koefisien regresi berganda pada variabel gaya kepemimpinan transformasional memberikan nilai sebesar 0,143 dimana gaya kepemimpinan transformasional sangat baik terhadap variabel lainnya maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

Pada koefisien variabel iklim organisasi memberikan hasil negatif terhadap variabel kinerja karyawan, dimana koefisien regresi sebesar -0,317 yang menyatakan bahwa setiap peningkatan iklim organisasi maka akan berkurang kinerja karyawan sebesar -0,317. Sedangkan untuk koefisien variabel kerjasama tim diperoleh nilai sebesar 0,196 yang dimana setiap peningkatan pada kerjasama tim maka akan menambah nilai sebesar 0,196.

**H<sub>1</sub> : Implikasi Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Puri Saron Hotel Seminyak.**

Hasil hipotesis pertama menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (x1) berimplikasi terhadap kinerja karyawan (y). Hal ini dinyatakan dengan hasil perhitungan yang didapat pada koefisien regresi sebesar 0,143, bahwa setiap kenaikan satu satuan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,143.

Jika dilihat dari uji, didapat nilai t hitung didapat sebesar 2,002 dibandingkan dengan nilai t tabel sebesar 1,985 disimpulkan bahwa nilai t hitung (2,002) lebih besar dari nilai t tabel (1,985). Hasil analisis tersebut membuktikan bahwa adanya implikasi secara positif terhadap kinerja karyawan, semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin pula kinerja

Hasil pengujian tersebut didasari atas penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Indra Kharis (2015). Dimana hasil penelitian yang dilakukan disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, yaitu sebesar 0,597 atau 59,7%. Hal ini dinyatakan bahwa

gaya kepemimpinan transformasional sangat tepat diterapkan oleh seorang pimpinan dalam perusahaan.

Nilai rata-rata tertinggi yang dihasilkan sebesar 4,11 yang dimana pada gaya kepemimpinan transformasional dengan pernyataan bahwa pimpinan menjelaskan secara detail visi dan misi perusahaan kepada karyawan. Pimpinan penting untuk menjelaskan secara detail dengan maksud mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan untuk nilai rata-rata terendah yang dihasilkan sebesar 3,65 yang dimana pada pernyataan bahwa pimpinan memberikan pelatihan untuk pengembangan diri individual karyawan. Pimpinan diharuskan untuk menyadari bahwa masing-masing individu karyawan memiliki potensi yang dapat digunakan sebagai asset perusahaan. Sayangnya banyak dari pimpinan tidak mengetahui bagaimana cara mengembangkan potensi pada masing-masing individu karyawan.

**H<sub>2</sub> : Implikasi iklim Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Puri Saron Hotel Seminyak**

Hasil hipotesis kedua menyatakan bahwa pada variabel iklim organisasi (x2) tidak berimplikasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan (y). Hal ini dinyatakan bahwa pada hasil koefisien regresi didapat nilai sebesar -0,317. Sedangkan pada pengujian hipotesis didapat nilai t hitung sebesar -2,915. Nilai tersebut merupakan nilai negatif, dimana  $-2,915 < t \text{ tabel } (1,985)$  tidak berimplikasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan dikarenakan nilai t hitung lebih kecil dari nilai t tabel yaitu 1,985. Tanda

negatif (-) memiliki pengertian yang berbanding terbalik yaitu semakin tinggi iklim organisasi semakin rendah tingkat kinerja karyawan.

Hasil pengujian tersebut didasari oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Florencia Putri Angelina dan Ika Zenita Ratnaningsih (2016) menghasilkan nilai korelasi sebesar  $-0,674$  ( $r = -0,674$ ) dengan nilai  $p=0,000$  ( $p<0,001$ ). Dimana pada hasil tersebut diidentifikasi sebagai adanya hubungan negatif antara variabel iklim organisasi dengan variabel kinerja karyawan.

Nilai rata-rata tertinggi pada variabel iklim organisasi yaitu pada pernyataan bahwa uraian tugas yang diberikan sudah jelas dan dapat dimengerti oleh karyawan sebesar 4,22. Karyawan dapat mengerjakan masing-masing *jobdesk* sesuai dengan pembagian tugas yang berlaku. Apabila tugas tersebut telah diselesaikan, maka karyawan dapat membantu karyawan lainnya atau section lainnya yang belum dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Sedangkan untuk nilai rata-rata terendah pada pernyataan bahwa saya diberikan penghargaan yang sesuai dengan kinerja yang dihasilkan sebesar 3,45. Karyawan diwajibkan untuk diberikan penghargaan oleh pimpinan atau perusahaan, karena memberikan kinerja yang baik kepada perusahaan.

Observasi yang dilakukan oleh peneliti yang telah bekerja selama 5 tahun, menyatakan karyawan akan diberikan penghargaan apabila karyawan tersebut telah menjadi *The Best Employee of The Month*. Berbeda dengan penghargaan yang diberikan karena kinerja karyawan yang baik ataupun karyawan yang telah bekerja di atas 5 tahun.

### **H<sub>3</sub> : Implikasi Kerjasama Tim (X<sub>3</sub>) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Puri Saron Hotel Seminyak**

Hasil hipotesis pada variabel kerjasama tim (X<sub>3</sub>) karyawan menunjukkan adanya implikasi secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan dengan hasil pengujian dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,196. Jika variabel tersebut meningkat satu satuan maka akan menaikkan kinerja karyawan sebesar 0,196. Sedangkan jika dilihat dari uji t, didapat nilai t hitung sebesar 2,048. Nilai t hitung jika dibandingkan dengan nilai t tabel maka akan mendapatkan hasil t hitung lebih besar dari nilai t tabel (1,985)

Hasil analisis didasari pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sarboini, Jen Surya dan Wahyu Sarfiansyah (2017) dimana variabel kerjasama tim berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja yaitu dengan nilai sebesar 0,324. Yang dimana pada hasil tersebut jika setiap perubahan 100% dalam variabel kerjasama maka akan mengalami perubahan sebesar 32,4%.

Dilihat dari nilai rata-rata pada variabel kerjasama tim (X<sub>3</sub>), nilai rata-rata tertinggi pada pernyataan bahwa karyawan diberikan kesempatan untuk mengasah kemampuan kepemimpinan dalam memimpin kelompok sebesar 4,09. Karyawan diberikan hak untuk mengasah kepemimpinan dalam departemen masing-masing sehingga apabila terjadi masalah yang terjadi, karyawan dapat menyelesaikan permasalahan tersebut, jika tidak dapat diselesaikan maka membicarakan secara langsung kepada pimpinan masalah yang terjadi.

Sedangkan untuk nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan bahwa karyawan terbuka kepada pimpinan

apabila terjadi konflik yaitu sebesar 3,45. Ketika konflik terjadi, karyawan tidak berani membicarakan secara langsung konflik apa yang sedang terjadi. Sehingga karyawan lebih untuk menyelesaikan masing-masing karena konflik yang terjadi bisa datang dari dalam atau luar perusahaan.

#### **H<sub>4</sub> : Implikasi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan.**

Nilai Signifikansi pada regresi berganda gaya kepemimpinan transformasional (X1), iklim organisasi (X2) dan kerjasama tim (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar  $0,004 < 0,05$  yang artinya ada implikasi secara signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), iklim organisasi (X2) dan kerjasama tim (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).

Untuk melihat sampai sejauh mana implikasi nilai kinerja karyawan Puri Saron Hotel Seminyak dapat dilihat dari persamaan regresi berganda yang telah dianalisis sebelumnya yaitu  $:Y = 34,201 + 0,143X_1 + -0,317X_2 + 0,196X_3$ . Hasil menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) memiliki sumbangan sebesar 0,143 yang artinya jika gaya kepemimpinan transformasional (X1) dinaikan sebesar 1 sedangkan nilai iklim organisasi (X2) dan kerjasama tim (X3) tetap maka kinerja karyawan (Y) mengalami kenaikan sebesar 0,143.

Hasil pada variabel iklim organisasi (X2) memiliki sumbangan sebesar -0,317 yang mana bernilai negatif, artinya jika iklim organisasi dinaikan sebesar 1 dan variabel gaya

kepemimpinan transformasional dan kerjasama tim tetap, maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan sebesar -0,317. Begitu juga hasil pada nilai variabel kerjasama tim dengan sumbangan nilai 0,196 yang mana jika dinaikan sebesar 1 Sedangkan nilai variabel gaya kepemimpinan dan iklim organisasi tetap, maka kerjasama tim akan mengalami kenaikan sebesar 0,196.

Pada penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Luh De Puryatini Putrid dan Ni Ketut Sariyathi (2017) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Kerjasama tim memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini di buktikan dengan hasil analisis yaitu pada variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,312 dengan tingkat signifikansi  $0,003 < 0,05$ . Pada variabel kerjasama tim juga berpengaruh secara positif dan signifikan dengan koefisien beta sebesar 0,343 dengan nilai signifikan  $0,003 < 0,05$ .

Penelitian yang dilakukan oleh Rizky Ramadany Sembiring (2015) menyatakan bahwa variabel kinerja berpengaruh secara positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian analisis regresi  $Y = 4,831 + 0,836X$ . Nilai konstanta 4,831 menunjukkan bahwa pada variabel bebas (kerjasama tim) bernilai 0 berbanding lurus dengan nilai variabel terikat (kinerja karyawan). Korelasi sebesar 0,840 maka hubungan antara kerjasama tim terhadap kinerja karyawan sangat besar hubungannya

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan pada hasil penelitian dan analisis pada bab-bab

sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transformasional di Hotel Puri Saron Seminyak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional akan semakin tinggi kinerja karyawan.
2. Iklim organisasi tidak berimplikasi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya hubungan antara pimpinan dan karyawan yang disebabkan oleh pimpinan yang jarang mendukung karyawan dalam memberikan masukan-masukan terhadap perusahaan.
3. Kerjasama tim yang baik akan meningkatkan implikasi terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kerjasama tim akan lebih baik pula kinerja karyawan.

#### **Saran**

1. Diharapkan Pimpinan berusaha untuk melakukan pendekatan secara langsung kepada karyawan mendengarkan masukan yang diberikan karyawan agar ketika pimpinan melakukan suatu perubahan terhadap perusahaan dapat diterima oleh karyawan.
2. Diharapkan pimpinan dan karyawan secara bersama-sama memperbaiki iklim organisasi tersebut dari sisi struktur yang dibuat. tanggung jawab yang diberikan, dukungan untuk menciptakan hubungan yang kondusif antar pimpinan dan karyawan. Perusahaan juga harus memberikan sebuah penghargaan kepada karyawan yang telah bekerja dalam kurun waktu yang

lama, sehingga karyawan yang telah memberikan kontribusi besar terhadap perusahaan dihargai dan lebih berkomitmen kepada perusahaan.

3. Kerjasama tim harus lebih diperkuat lagi dengan adanya keterbukaan antara karyawan dan pimpinan jika terjadi konflik sehingga tidak adanya gap yang menjadi hambatan dalam membangun kerjasama tim yang efektif, serta memperhatikan kesadaran para karyawan terhadap peran dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto.S , 2010, *Prosedur Suatu Penelitian : Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Ardial, 2014, *Paradigma dan Model Penelitian Komunikasi*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Basrowi dan Kustoro, Budi, 2006, *Metode Penelitian*, Universitas Lampung, Bandar Lampung.
- Bulchoz, Steve, 2000, *Creating The High Performance*, John Wiley and Sons, Inc, Canada
- Burt Nanus, 2001, alih Bahasa oleh Frederick Ruma, *Kepemimpinan Visioner*, Prehallindo. Jakarta
- Damodar, N dan Dawn C. Porter, 2012, *Dasar-Dasar Ekonomika*, Salemba Empat, Jakarta.
- Darodjat, A, 2015, *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia*, PT Refika Aditama, Bandung.

- Davis,K dan Newstorm, 2000, Perilaku Organisasi, Erlangga, Jakarta.
- Elyatika.D, 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bukit Asam ( PERSERO ) Tbk Unit Tarahan. Tesis. Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- Ghozali,Imam, 2012, Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS2.0, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Kusmayadi. 2004. Staitiska Pariwisata Deskriptif. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Martono,N, 2014, Metode Penelitian Kuanitatif : Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder Edisi 2, Rajawali Pers, Jakarta.
- Maxwell,C.John, 17 Hukum Tak Tersangkali dalam Kerjasama Tim, EQUIP,Indonesia.
- Muhajir,M.H, 2016, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Teamwork Terhadap Kierja Organisasi Pondok Pesantren Modern Di Kabupaten Ponorogo,Tesis Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negri.
- Pramudianto, 2015, *I'M COACH* Strategi Pengembangan Potensi Diri Dengan Coaching, Andi Offset, Yogyakarta
- Putri Puryatini L.D dan Sariyathi N.K , 2017,Pengroaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kerjasama Tim dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Cabang Renon, E-Jurnal Manajemen Unud Vo.6 No.6.
- Rahmawati, Sarah dan Supartha W.G, 2015, Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Pada Kepuasan Kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, E-Journal Manajemen Unud,Vol.4 No11
- Rafizi. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Karyawan Guru Sekolah Menengah di Sungailiat, Kabupaten Bangka. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Jakarta
- Robbins, Stephen. P , 2006, Perilaku Organisasi.Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Sehfudin, A, 2011, Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ( studi kasus pad PT Bank Tabungan Pensiunan Cabang Semarang). Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponogoro.

Setiawan, K.C, 2015, Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT Pusri Palembang, Jurnal Psikologi Islami Vol.1 No.1 hal.23-32.Sri Wiranti Setiyanti.

Sudjana,N dan Ibrahim, 2004, Penelitian dan Penilaian Pendidikan,Sinar Baru Algesindo, Bandung.

Sugiyono, 2014, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif da Kombinasi (*Mix Methods*), Alfabeta, Bandung.

Sugiyono, 2010, Metode Peneltian Pendidikan ,Alfabeta, Bandung

Stephen P.Robbins dan Timothy A.Judge, 2008, Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior* ) Buku 2 Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta

Umar,T, 2011, Pengaruh Outbond Training Terhadap Peningkatan Rasa Percaya Diri Kepemimpinan dan Kerjasama Tim,Jurnal Ilmiah Spirit Universitas Tunas Pembangunan Surakarta,Vol.11 No.3.

Wiranti,S.W, 2012, Membangun Kerjasama Tim,Jurnal STIE Semarang, Vo.4 No.3 Oktober.