



How to Cite:

Data, M. U., & Tafsir, M. (2019). PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI. SEIKO : Journal of Management & Business, 2(2), 113–130.

**PENGARUH MOTIVASI, DAN BUDAYA PERUSAHAAN,
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

***Influence of Company Motivation and Culture, Leadership
Style on Employee Performance***

Muhammad Umar Data

STIEM Bongaya

Email : dataumar9@gmail.com

Muhammad Tafsir

STIEM Bongaya

Email : tafsirmuhammad3@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan Budaya perusahaan terhadap kinerja Karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 150 orang di Kantor Bank yang beroperasi di kota Makassar dengan metode sampel jenuh. Metode penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel uji F yang terdiri dari gaya kepemimpinan, Motivasi dan Budaya perusahaan secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

karyawan. Hasil (uji t) untuk variabel Kepemimpinan dan motivasi secara parsial menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan Organisasi perusahaan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil koefisien determinan (R^2) memiliki makna bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan budaya perusahaan sebagai variabel independen mampu menjelaskan kinerja seorang karyawan sebagai variabel dependen dan memiliki hubungan yang sangat kuat dan positif, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Kata kunci: *Kepemimpinan, motivasi, budaya dan kinerja organisasi*

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of leadership style, motivation, and corporate culture on employee performance. The sample used in this study was 150 people at the Bank Office operating in the city of Makassar with a full sample method. This research method uses multiple linear regression analysis. Based on the results of data analysis and hypothesis testing indicate that the results of this study indicate that the F test variables consisting of leadership style, motivation, and corporate culture simultaneously have a significant positive effect on employee performance. Results (t-test) for the variables of Leadership and motivation partially showed a significant positive effect on employee performance and company organization negatively affected employee performance. The results of the determinant coefficient (R^2) means that leadership style, motivation and corporate culture as independent variables can explain the performance of an employee as the dependent variable and have a very strong and positive relationship, while the rest is explained by other factors not included in this study.

Keywords: *Leadership, motivation, culture and organizational performance*

PENDAHULUAN

Menciptakan kinerja karyawan merupakan hal yang tidak mudah karena kinerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi / perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan. Gibson (1996) dalam Ermayanti (2001:3) dan Brahmasari (2005:96), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi

baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi.

Kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam organisasi. Hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan ketetapan waktu. Sedangkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh pendidikan, motivasi, lingkungan, disiplin, peraturan dan yang terpenting adalah dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dalam organisasi tersebut (Waridin, 2005). Sebagai seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi bukanlah sesuatu hal yang mudah (. Pemimpin organisasi dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi orang lain atau bawahan.

Robin dan Judge (2008), mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan. Masalah motivasi dalam organisasi haruslah dijadikan sebagai perhatian yang serius dalam manajemen sumber daya manusia. Organisasi moderen dewasa ini haruslah menjadikan anggota sebagai aset, bukan lagi hanya sebagai alat produksi semata. Untuk itu organisasi perlu menciptakan suatu kondisi yang kondusif yang dapat membuat anggota merasa nyaman, terpenuhi kebutuhannya, sehingga diharapkan motivasi mereka juga tetap terjaga untuk bersama-sama mencapai visi dan misi organisasi.

Robbins (1996) mengemukakan organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung, berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Seiring perkembangan kondisi lingkungan dan dunia usaha yang selalu berubah serta adanya tuntutan dari masyarakat, Direktorat Jenderal (Ditjen) Pajak perlu melakukan perbaikan sistem, mekanisme kerja dan performance lembaga perpajakan, hal ini diperkuat dengan banyaknya pandangan negatif dari pengamat perpajakan, masyarakat umum dan Wajib Pajak terhadap buruknya kinerja karyawan Ditjen Pajak (intranet Ditjen Pajak, 2005). Keberhasilan modernisasi yang dilakukan Ditjen Pajak ini akan sangat bergantung pada kesadaran, pemahaman, kesiapan dan kesanggupan para karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan. Antara organisasi dan karyawan merupakan

satu kesatuan yang memiliki hubungan yang bersifat simultan dan harus seimbang.

KAJIAN PUSTAKA

Manusia sebagai makhluk sosial dalam kehidupan ini selalu terkait dalam ikatan beragam organisasi, baik organisasi bersifat sosial, organisasi ekonomi, organisasi keagamaan dan lain sebagainya sampai pada organisasi bersifat pemerintahan dimana organisasi merupakan bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama (Siagian : 1987)

Seorang pimpinan atau manajer suatu lembaga adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain, mereka tidak menjalankan semua pekerjaan atau tanggung jawab yang dibebankan kepadanya sendirian saja tetapi meminta orang lain untuk menjalankannya ataupun member dan mengarahkan tugas-tugas kepada bawahannya.

Penelitian Terdahulu

Suharto (2004) melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan Disperindag Propinsi Jawa Tengah dengan menggunakan variabel kepuasan kerja, motivasi dan budaya perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepuasan kerja, motivasi dan budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan variabel kepuasan kerja, motivasi dan budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Prioritas kebijakan yang perlu dilakukan manajemen Disperindag Propinsi Jawa Tengah dilihat berdasarkan nilai koefisien regresi yang terbesar, prioritas pertama adalah pada variabel kepuasan kerja karyawan, prioritas kedua adalah variabel motivasi karyawan, dan yang terakhir adalah variabel budaya perusahaan.

Thoyib (2005), menyatakan adanya hubungan saling mempengaruhi antara budaya perusahaan, strategi, dan kinerja. Suharto dan Budi Cahyono (2005) meneliti pengaruh budaya perusahaan, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia di sekretariat DPRD Propinsi Jawa

Tengah, hasil penelitian terdapat pengaruh positif antara variabel budaya perusahaan, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Sugiman(2006) melakukan penelitian judul “pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan bagian tata usaha Dinas pendidikan Kabupaten Purwarejo”.Penelitian ini menggunakan metode survey, alat pengumpul data yang digunakan adalah kuesioner dengan menggunakan metode sensus dengan responden sebanyak 38 orang.Analisis regresi berganda dilaksanakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dan dilaksanakan dengan menggunakan computer program spss for windows.Dalam hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan dapat diterima.

Gaya kepemimpinan

Dubrin (2005:3) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Motivasi Kerja

Robbin (2002:55) 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.Siagian (2002:94) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam

organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer

Kinerja Karyawan

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad dalam Agustina (2002) dan Sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3 (tiga) factor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

METODOLOGI PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan tentang metode/pendekatan yang digunakan, misalnya penelitian kualitatif atau kuantitatif atau mix method. Selanjutnya dijelaskan langkah penelitian yang dilakukan sampai mendapatkan data, misalnya menggunakan kuesioner atau wawancara atau observasi atau ketiga-tiganya, dll sehingga metodologi jelas tergambar pada poin ini.

Selanjutnya jelaskan tentang populasi dan sampel penelitian yang dilakukan secara detail, kalau perlu dilengkapi tabel populasi dan sampel atau dijelaskan secara detail sehingga jelas siapa populasinya, sampelnya berapa dan bagaimana menentukan sampel dan responden/informannya.

HASIL

Populasi dalam penelitian ini yakni Karyawan beberapa kantor bank yang beroperasi di kota Makassar dengan segala karakteristik yang dimiliki dan berjumlah 150 orang.

Pengujian Validasi dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Tingkat kevalidan instrumen penelitian ini diketahui melalui uji validitas dengan menggunakan program SPSS Windows release 19 yang dilakukan terhadap kuesioner dengan 24 butir pertanyaan melalui sample uji coba validitas instrumen sebanyak 30 orang. Nilai r_{tabel} untuk $N= 30$ dengan $df=2$ taraf kepercayaan 5% yaitu sebesar 0,361.

Berdasarkan hasil uji coba kuesioner kepada 30 responden diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1 Uji Validitas Variabel Gaya kepemimpinan

No	r_{hitung}	r_{tabel}	Kriteria
1	0,430	0,361	Valid
2	0,459	0,361	Valid
3	0,759	0,361	Valid
4	0,699	0,361	Valid
5	0,882	0,361	Valid
6	0,629	0,361	Valid

Sumber: Analisis data penelitian tahun 2018

seluruh instrumen pernyataan tiap butir adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel 2 Uji Validitas Variabel Motivasi

No	r_{hitung}	r_{tabel}	Kriteria
1	0,476	0,361	Valid
2	0,816	0,361	Valid
3	0,526	0,361	Valid

4	0,624	0,361	Valid
5	0,728	0,361	Valid
6	0,615	0,361	Valid

Sumber: Analisis data penelitian tahun 2018

Hasil analisis disimpulkan bahwa seluruh instrumen pernyataan tiap butir adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel 3 Uji Validitas Variabel Budaya perusahaan

No	r_{hitung}	r_{tabel}	Kriteria
1	0,546	0,361	Valid
2	0,796	0,361	Valid
3	0,661	0,361	Valid
4	0,394	0,361	Valid
5	0,578	0,361	Valid
6	0,649	0,361	Valid

Sumber: Analisis data penelitian tahun 2018

Maka disimpulkan bahwa seluruh instrumen pernyataan tiap butir adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel 4 Uji Validitas Variabel Kinerja

No	r_{hitung}	r_{tabel}	Kriteria
1	0,667	0,361	Valid
2	0,704	0,361	Valid
3	0,789	0,361	Valid
4	0,687	0,361	Valid
5	0,545	0,361	Valid
5	0,377	0,361	Valid

Sumber: Analisis data penelitian tahun 2018

Seluruh instrumen pernyataan tiap butir adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Berdasarkan uji reliabilitas diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5 Uji Reliabilitas Variabel

No	Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Minimal <i>Cronbach's Alpha</i>	Kesimpulan
1	Gaya kepemimpinan	0,876	0,60	Reliabel
2	Motivasi	0,876	0,60	Reliabel
3	Budaya perusahaan	0,876	0,60	Reliabel
4	Kinerja	0,876	0,60	Reliabel

Sumber: Analisis data penelitian tahun 2018

Uji Hipotesis

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui kekuatan hubungan variabel bebas (independent) terhadap terikat (dependent).

a Uji Signifikansi Simultan (uji F)

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas diperoleh kesimpulan bahwa model sudah dapat digunakan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan budaya perusahaan terhadap kinerja dilakukan uji F dengan menggunakan regresi berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen dengan tingkat signifikansi alpha 5% atau 0,05 dengan kriteria : (1) Jika nilai sig penelitian $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, (2) Jika nilai sig penelitian $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hasil pengujian hipotesis dengan uji F disajikan dalam tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 6. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	114.707	3	38.236	7.412	.000 ^b
	Residual	237.293	46	5.159		
	Total	352.000	49			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, BUDAYA PERUSAHAAN

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 2018

Dari uji F atau uji Anova diperoleh nilai tingkat signifikan sebesar = 0,000. Karena nilai probabilitas yang lebih kecil (<) dari $\alpha = 0.05$. Maka H_0 ditolak, dan H_1 diterima. Maka gaya kepemimpinan, motivasi dan budaya perusahaan berpengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja

b Uji Signifikansi Parsial (uji t)

Setelah dilakukan pengujian hipotesis dengan uji F, pengujian hipotesis dilanjutkan dengan uji t yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dengan tingkat signifikansi alpha 5% atau 0,05 dengan kriteria : (1) Jika p-value < 0.05, maka H_0 ditolak atau H_1 diterima,(2) Jika p-value > 0.05, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hasil pengujian hipotesis dengan uji t disajikan dalam tabel 4.6 berikut ini :

Berdasarkan hasil uji SPSS di atas, maka persamaan regresi yang menggambarkan variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

$$Y = 8,844 + 0,352X_1 + 0,324X_2 - 0,044X_3 + 0,674\varepsilon_1$$

Berdasarkan pengujian SPSS parameter individual, diperoleh hasil pengujian individual gaya kepemimpinan menunjukkan nilai *unstandardized coefficients beta* sebesar 0,352 dan nilai signifikan 0,024 < 0,05, maka H_1

diterima. Dengan demikian diambil kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil pengujian individual motivasi menunjukkan nilai *unstandardized coefficients beta* sebesar 0,324 dan nilai signifikan $0,023 < 0,05$, maka H_2 diterima. Dengan demikian diambil kesimpulan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil pengujian individual budaya organisasi menunjukkan nilai *unstandardized coefficients beta* sebesar - 0,044 dan nilai signifikan $0,778 > 0,05$, maka H_2 ditolak. Dengan demikian diambil kesimpulan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja.

Tabel 7 Rekapitulasi Pengolahan Data

	T	Sig
Gaya kepemimpinan	2.608	0.012
Motivasi	2.338	0.024
Budaya perusahaan	2.357	0.023
Kinerja	-0.284	0.778
F	7.412	
:		
R	.571 ^a	
:		
R Square :	0.326	

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 2018

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel gaya kepemimpinan (X_1), motivasi (X_2) dan budaya perusahaan (X_3) secara keseluruhan dalam menjelaskan variabel kinerja (Y).

Hasil analisis SPSS model summary menunjukkan bahwa besarnya R_{Square} adalah 0,326 atau 32,6%. Variabel kinerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan 32,6% dan sisanya sebesar 67,4% dijelaskan oleh variabel lain diluar model

PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dipaparkan pembahasan mengenai hasil penelitian sebagai berikut :

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu yang dibuat oleh Sugiman (2006) dengan judul “Pengaruh Gaya kepemimpinan Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Badan Tata Usaha Dinas Pendidikan Kabupaten Purworejo”. Pada penelitian Sugiman, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja bersama-sama dan secara parsial mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap prestasi kerja karyawan.

Nilai R sebesar 0,833 berarti hubungan (relation) antara Gaya kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan artinya ada hubungan yang sangat kuat dan nilai koefisien determinasi (R^2) atau $R - \text{Square}$ sebesar 0,326 menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya perusahaan sebagai variable independent, mampu menjelaskan Kinerja Karyawan sebagai variable dependent sebesar 69,4% sedangkan sisanya sebesar 30,6% dijelaskan oleh factor-faktor lain.

Berdasarkan Uji SImultan (Uji F) diketahui bahwa nilai $F_{\text{hitung}} = 38,236$ nilai signifikan adalah 0,000 sehingga keputusan yang diambil adalah H_1 diterima. Artinya Gaya kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya perusahaan secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja

Berdasarkan landasan teori bahwa gaya gaya kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk memahami suksesnya gaya kepemimpinan, dalam hubungannya di mana pusat perhatian ditujukan pada yang dilakukan oleh

pemimpin. Gaya gaya kepemimpinan dalam penelitian ini terdiri dari 4 gaya gaya kepemimpinan yaitu, Gaya kepemimpinan Direktif, Gaya kepemimpinan Konsultatif, Gaya kepemimpinan Partisipatif, dan Gaya kepemimpinan Delegatif.

Apabila gaya gaya kepemimpinan dilakukan secara baik dengan mempengaruhi/mengarahkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat bekerja sama dalam suatu kelompok dan mendorong mereka dalam suatu tujuan tertentu, maka kinerja karyawan dapat meningkat.

Koefisien Gaya kepemimpinan 0,352 dengan nilai Signifikan sebesar 0,024 menunjukkan bahwa variable gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan kata lain, jika variable gaya kepemimpinan ditingkatkan sebesar satu satuan maka kinerja akan bertambah 0,352, kesimpulannya berarti koefisien gaya kepemimpinan signifikan secara statistic.

Hasil penelitian diperoleh nilai t_{hitung} untuk variable gaya kepemimpinan 2,338 dan Nilai Signifikan gaya kepemimpinan sebesar 0,024. Dengan demikian H_1 diterima. Artinya gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini memberi arti bahwa dengan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Diantara gaya gaya kepemimpinan tersebut, maka gaya gaya kepemimpinan transformatif yaitu sebesar 4,336 merupakan gaya yang paling dominan diantara gaya gaya kepemimpinan yang lain. Gaya gaya kepemimpinan transformatif adalah gaya gaya kepemimpinan yang menekankan pada banyaknya memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan bawahan, saling tukar menukar ide/gagasan dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

Hasil kajian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Tafsir *et.al* (2015) “ gaya kepemimpinan transformatif memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Rivai (2003:15) dengan tingkat kematangan karyawan sedang ke tinggi atau moderat tinggi dengan cirri anggota mampu melaksanakan tugas tetapi tidak mantap untuk bertanggung jawab maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah gaya kepemimpinan transformatif.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori situasional yang menyatakan Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh ciri gaya kepemimpinan dengan

perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi gaya kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan factor waktu dan ruang. Factor situasional yang berpengaruh terhadap gaya gaya kepemimpinan tertentu menurut Sondang P. Siagian (1994 : 129), Hasil penelitian tidak sesuai dengan teori sifat didasari pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai, atau cirri-ciri yang dimiliki pemimpin itu.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi adalah pendorong dan penggerak untuk memenuhi kebutuhan yang membuat karyawan bersemangat dan giat dalam bekerja yang erupakan suatu bentuk pelaksanaan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan tersebut secara sukarela berusaha keras bekerja keras dan secara kooperatif dengan karyawan lain serta mampu meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan indicator hirarki kebutuhan Maslow diperoleh koefisien motivasi 0,324 dengan Nilai Signifikan sebesar 0,023 menunjukkan bahwa variable motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Dengan kata lain jika variable motivasi ditingkatkan sebesar satu satuan maka kinerja akan bertambah sebesar 0,269, kesimpulannya berarti koefisien motivasi signifikan secara statistik.

Hasil penelitian diperoleh nilai t_{hitung} untuk variable motivasi 2,357 dan Nilai Signifikan sebesar 0,023, dengan demikian maka H_1 diterima. Artinya motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini member arti bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi/baik akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Hasil ini sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan dimana perhatian manajemen terhadap kebutuhan karyawan dalam miningkatkan motivasinya cukup baik. Pemenuhan kebutuhan fisiologis dengan standar gaji yang cukup memuaskan sehingga kebutuhan sehari-hari karyawan dapat terpenuhi, kebutuhan rasa aman sudah baik dengan adanya asuransi kesehatan dan gaji pension, hubungan social dengan sesama karyawan maupun pimpinan dalam susana kekeluargaan dengan seringnya diadakan acara bersama-sama

berupa acara peringatan yang dilakukan oleh kantor sehingga mempererat hubungan sesama karyawan dan pimpinan, adanya penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh pimpinan setiap tahunnya memacu setiap karyawan untuk meningkatkan kinerja, dan pihak manajemen memberikan kesempatan setiap karyawan dalam mengikuti diklat yang dilakukan oleh kantor maupun melanjutkan pendidikan formal ke tingkat yang lebih tinggi dengan memberikan ijin belajar ke kampus yang berada di Makassar maupun di Pulau Jawa, ini sesuai dengan pengamatan peneliti tingkat pendidikan responden pada sudah tinggi dengan tingkat pendidikan S1 sebesar 40,00% dan pendidikan S2 sebanyak 32,00%.

Selain itu usia 41-50 sebanyak 44,00%, bila dikaitkan dengan tahapan dalam siklus hidup pada umur 41-50 tahun adalah masa puncak dalam karir seseorang. Artinya karyawan yang bekerja tergolong karyawan yang berada pada masa puncak karir, dan karyawan golongan ini memiliki tingkat kematangan yang baik dalam penyelesaian tugas-tugas yang diberikan.

Sebagaimana telah jelas dari judul penelitian ini, teori yang dibahas di sini adalah teori motivasi tentang hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Dalam tesis ini, teori Maslow akan menjadi titik tolak dan landasan pemikiran bagi gagasan tentang penemuan motivasi untuk peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi. Tidak disangkal bahwa dewasa ini muncul berbagai kritika tentang validitas teori ini. Namun sebagai konsep dasar bagi pengenalan struktur pribadi individu dan berbagai factor yang mendorong orang melakukan sesuatu, teori ini sesuai dengan hasil penelitian Stephen P. Robbins, dalam buku *Perilaku Organisasi*, menulis bahwa “ meskipun dikritik habis-habisan, agaknya (teori Maslow) masih merupakan penjelasan yang paling baik soal motivasi karyawan”. Teori-teori lain yang muncul setelah teori Maslow lebih merupakan peyempurnaan dan penyesuaian daripada penemuan suatu teori yang betul-betul baru.

Budaya perusahaan Terhadap Kinerja

Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi. Pertama, hal ini berperan sebagai penentu batas-batas, artinya kultur menciptakan perbedaan atau distingsi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. kedua, hal ini

memuat rasa identitas anggota organisasi. Ketiga, budaya memfalisitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan individu. Ke empat, budaya meningkatkan stabilitas system social. Kultur merupakan perekat social yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan, dan terakhir budaya bertindak sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dn perilaku karyawan. (Robbins, 2007)

Koefisien budaya perusahaan -0,044 dengan nilai Signifikan sebesar 0,778 menunjukkan bahwa variable budaya perusahaan berpengaruh negatif terhadap kinerja. Hasil penelitian diperoleh nilai t_{hitung} untuk variable budaya perusahaan -2,284 dan Nilai Signifikansi sebesar 0,778. Dengan demikian H_0 diterima dan H_1 Artinya budaya perusahaan secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini memberi arti bahwa budaya perusahaan yang diterapkan memberikan dampak negatif pada peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya perusahaan berpengaruh negativeterhadap kinerja karyawan artinya hasil dari pelaksanaan budaya perusahaan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas budaya perusahaan dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu.

Pelaksanaan budaya perusahaan yang lebih banyak ke arah menekan karyawan bisa saja menyebabkan seorang karyawan dapat mencapai kinerja dalam bekerja, tetapi belum tentu dapat membawa pengaruh yang positif dalam perubahan budaya perusahaan untuk dijalankan oleh bawahan untuk ikhlas bekerja mencapai tujuan organisasi.

Rivai (2003) dalam Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan bahwa semakin baik budaya kerja maka kinerja akan semakin tinggi begitu juga sebaliknya. Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan, demikian juga sebaliknya.

SIMPULAN

1. Hasil pengujian hipotesis pada Uji Simultan (F) Gaya kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Hasil pengujian hipotesis pada Uji Parsial (T) Gaya kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan Budaya perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3. Variabel gaya kepemimpinan adalah variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan

REFERENSI

- Achmad Sobirin, Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik, *Edisi Khusus Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources*, 2005
- .Andi Kusuma, Privatisasi : Implikasinya Terhadap Perubahan Perilaku Karyawan dan Budaya Organisasi, *Edisi Khusus Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources*, 2005.
- Armanu Thoyib, Hubungan Gaya kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja; Pendekatan Konsep, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol.7 No.1, Maret 2005.
- Arikunto, Suharsini, 2007. *Manajemen Penelitian*, Rineke Cipta, Jakarta
- Berita, Menkeu: Koreksi Citra Buruk Pajak dan Bea Cukai, *Kompas Cybermedia*, 27 April 2006
- Budi Cahyono dan Suharto, Pengaruh Budaya perusahaan, Gaya kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di *JRB* Vol 1, No.1 Januari 2005
- Buhler, Patricia, 2004, *Alpha Teach Yourself Management Skills*, Edisi Pertama diterjemahkan oleh Sugeng Haryanto, Sukono Mukidi dan M. Rudi Atmako, Jakarta
- Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Fred R. David 2005, *Manajemen Startegi*, Edisi 10 jakarta Salemba 4
- Gunadi, 2004, *Reformasi Administrasi Perpajakan Dalam Rangka Kontribusi Menuju Good Governance*,.
- Hamid, 2002, *Pengaruh Budaya perusahaan Baru Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja*,

“Vol 2, No 2 (2019): January-Juny”

- Hasibuan Melayu SP, 2001. *Manajemen : Dasar. Pengertian dan Masalah*, Jakarta : Rineka Cipta
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. Eight Edition, Mc.Growth-Hill Book co-Singapore.
- Makmuri Muchlas, 2005, *Perilaku Organisasi*, Gadjah Mada University Press.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Organisasi dan Tata Laksana Direktorat Jenderal Pajak, Mei 2005, *Mengawal Reformasi Perpajakan Menuju Kemandirian Keuangan Negara*, Jakarta, Indonesia.
- Robbins, Stephen P, 2001 .*Perilaku Organisasi*, Buku I Alih Bahasa : Diana Angelica, Jakarta : Salemba Empat
- Rivai (2003) dalam Waridin dan Masrukhin (2006), *Hubungan Budaya perusahaan Dengan Kinerja Karyawan*
- Sugiyono, 2005.*Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta Bandung
- Siagian,SP, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara bandung
- Sugiman,2006,*Pengaruh Gaya kepemimpinan, Motivasi kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan*
- Tafsir. Muhammad *et. al* (2015). The Role Of Transformational Leadership On Creativity Climate Development In Workplace. *Humanistic Management Network Journal*.
- Tim Kerja Modernisasi Administrasi Perpajakan Jangka Menengah Direktorat Jenderal Pajak,2005, *Rencana Kerja Operasional Tim Kerja Modernisasi Administrasi Perpajakan Periode 2005-2009*, Jakarta, Indonesia.
- Tika H. Moh. Pabundu, 2006.*Budaya perusahaan dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.