

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. XYZ

Diah Eka Restuwati¹ dan Prof. Dr. Masydzulhak²
diaheka_restuwati@yahoo.co.id dan masydk@gmail.com
Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

***Abstract.** This research is conducted to find out the influence of leadership to employees' performance, the influence of motivation to employees' performance, the influence of working culture to employees' performance, the influence of leadership, motivation and working culture to employees' performance. The subject of this research are 82 employees of PT. XYZ. Variable used in this research are leadership, motivation, working culture and employees' performance. Leadership is noted as X1 variable; motivation is noted as X2 variable; and working culture is noted as X3 variable, while employees' performance is noted as Y variable. The data obtained from the research was analysed using multiple linier regression. The result showed that there are influences of leadership to employees' performance, influences of motivation to employees' performance, influences of working culture, influences of leadership, motivation and working culture altogether to employees' performance to employees' performance at PT. XYZ*

Keywords : leadership; motivation; working culture; employees' performance

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, apakah ada pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan, apakah ada pengaruh antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan dan apakah ada pengaruh antara kepemimpinan, motivasi dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. XYZ yang berjumlah 82 orang. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, motivasi, budaya kerja dan kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan dinotasikan sebagai X1, variabel motivasi dinotasikan sebagai X2, variabel budaya kerja dinotasikan sebagai X3, sedangkan variabel kinerja karyawan dinotasikan sebagai Y. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahawa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh antara kepemimpinan, motivasi dan budaya kerja bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ.

Kata kunci : kepemimpinan, motivasi, budaya kerja, kinerja karyawan

Keterangan :

- 1 : Mahasiswa / Peneliti
- 2 : Dosen Pascasarjana Universitas Mercu Buana

1. PENDAHULUAN

Bisnis perusahaan logistik dan pergudangan di Indonesia saat ini berkembang pesat karena kegiatan export dan import barang juga berkembang. Oleh karena itu persaingan bisnis juga semakin ketat.

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Hal ini berkaitan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. (Bangun, 2015:4).

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang logistik dan pergudangan yang ada di Indonesia dan merupakan perusahaan gabungan antara perusahaan lokal dengan perusahaan Jepang yang didirikan tahun 2013. Dan PT. XYZ merasakan adanya permasalahan pada kinerja karyawan yang dapat dilihat dari hasil kinerja karyawan menurun setiap tahunnya. Hasil penilain kinerja dilihat dari evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan oleh Bagian Kepegawaian PT. XYZ.

Kemudian untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut persepsi karyawan maka peneliti melakukan survei pendahuluan dengan cara mengajukan pertanyaan melalui wawancara langsung kepada 30 orang karyawan dengan memberikan ranking teratas sampai dengan terbawah (1 sampai dengan 5) terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Faktor-Faktor	Jumlah (orang)	Jumlah (persentase)
Kepemimpinan	8	26%
Bonus/Insentif	4	13%
Motivasi Kerja	6	22%
Budaya Kerja	5	17%
Peralatan Kerja	2	6%
Hubungan dengan organisasi	1	3%
Pelatihan dan Pengembangan d	4	13%
Total	30	100%

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa menurut persepsi karyawan faktor-faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

diurutkan dari skor atau angka terbesar yaitu ranking 1 adalah kepemimpinan (26%), ranking 2 adalah motivasi (22%) dan ranking 3 adalah budaya kerja (17%).

Berdasarkan latar belakang penelitian, fenomena yang sudah dijelaskan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut, merumuskan judul tesis “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. XYZ”.

Penelitian ini hanya pada seluruh karyawan PT. XYZ yang berjumlah 82 orang pada tahun 2018.

2. KAJIAN TEORI

2.1. Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2014:9) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Kasmir (2016:182) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu periode tertentu.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode tertentu.

Gibson *et al* (2012:22) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi atau perusahaan :

1) Variabel individu

Meliputi keterampilan atau kemampuan fiisk, latar belakang keluarga dan pengalaman, demografis (umur, asal usul, jenis kelamin)

2) Variabel organisasi

Meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

3) Variabel psikologis

Meliputi mental atau intelektual, persepsi, sikap dan kepribadian.

Dimensi dan indikator kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Rivai dan Sagala (2011: 563) yang dibagi kedalam 3 dimensi dan 6 indikator, yaitu :

- 1) Dimensi kemampuan teknis
Dimensi kemampuan teknis diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu pengetahuan terhadap tugas dan insiatif terhadap penyelesaian tugas.
- 2) Dimensi kemampuan konseptual
Dimensi kemampuan konseptual diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu kualitas kerja yang diselesaikan dan kesadaran pada tugas yang dibebankan.
- 3) Dimensi kemampuan hub interpersonal
Dimensi kemampuan hubungan interpersonal diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu kemampuan untuk bekerja sama dan menganalisis dengan cepat.

2.2. Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge (2015:249) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja guna mencapai tujuan dan sasaran yang ditentukan.

Menurut Yulk (2010:3) kepemimpinan berkaitan dengan proses seseorang untuk mengatur orang lain untuk mencapai tujuan di dalam suatu kelompok atau organisasi.

Menurut Rivai (2009:465) kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan dengan pekerjaan dalam organisasi.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seorang pemimpin melalui perilaku positif yang dimilikinya dapat menggerakkan, membimbing, mempengaruhi dan mengawasi bawahannya untuk berfikir dan bertindak sehingga dapat memberikan kontribusi yang nyata dalam rangka

melaksanakan tugasnya demi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Menurut Donni (2011: 156-157) ada enam macam tipe kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan Pribadi
Pada tipe kepemimpinan ini, pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya sehingga timbul pribadi yang intim.
- 1) Kepemimpinan Non-Pribadi
Pada tipe kepemimpinan ini, pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya sehingga antara atasan dengan bawahan tidak timbul kontak pribadi.
- 2) Kepemimpinan Otoriter
Pada tipe ini pemimpin memperlakukan bawahannya semena-mena karena menganggap dirinya yang paling berkuasa, bawahannya digerakkan dengan jalan paksa sehingga bawahannya melakukan pekerjaannya dengan terpaksa.
- 3) Kepemimpinan Kebapakan
Pada tipe ini pimpinan memberlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani untuk mengambil keputusan dan segala keputusan diserahkan kepada bapak pimpinan untuk menyelesaikannya.
- 4) Kepemimpinan Demokratis
Pada tipe kepemimpinan ini, pemimpin selalu melakukan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang sukar.
- 5) Kepemimpinan Bakat
Pada tipe ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu sehingga bawahannya senang mengikutinya.

Dimensi dan indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Gary Yulk (2011:13) yang dibagi kedalam 6 dimensi dan 13 indikator, yaitu :

- 1) Dimensi Ciri (Motivasi, Kepribadian)
Dimensi Ciri (Motivasi, Kepribadian dan Nilai diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu memiliki motivasi,.

memiliki kepribadian yang baik dan tegas dan berwibawa.

- 4) Dimensi Keyakinan dan Optimisme.
Dimensi keyakinan dan optimisme diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu memiliki keyakinan yang tinggi dan menunjukkan optimism yang tinggi.
- 5) Dimensi keterampilan dan keahlian
Dimensi keterampilan dan keahlian dapat diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan dan memiliki keahlian manajerial.
- 6) Dimensi perilaku
Dimensi perilaku dapat diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu memiliki hubungan yang baik dengan pegawai dan memberikan contoh perilaku yang baik.
- 7) Dimensi integritas dan etika
Dimensi integritas dan etika dapat diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu memiliki integritas yang tinggi dan memiliki etika yang baik.
- 8) Dimensi taktik pengaruh
Dimensi taktik pengaruh dapat diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu memiliki pengaruh yang kuat dan pendekatan yang baik kepada pegawai.

2.3. Motivasi

Menurut Hadari (2011:351) bahwa motivasi adalah dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu.

Menurut Sunyoto (2012:191) bahwa motivasi berarti dorongan atau daya penggerak dan motivasi ini diberikan kepada bawahan atau pengikutnya.

Menurut Mangkunegara (2014: 61) motivasi adalah kondisi atau energy yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang menggerakkan seseorang untuk ikut serta dalam pencapaian tujuan yang ditentukan oleh perusahaan.

Menurut Hasibuan (2012:149) ada dua metode motivasi yaitu sebagai berikut :

1) Motivasi Langsung

Motivasi (materiil dan non-materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasaannya.

2) Motivasi Tak Langsung

Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

Dimensi dan indikator motivasi yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Mc Clelland dalam Robbins and Judge (2013:207) yang dibagi kedalam 3 dimensi dan 6 indikator, yaitu :

1) Dimensi kebutuhan pencapaian

Dimensi kebutuhan pencapaian dapat diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu pencapaian hasil kerja dan adanya tantangan dari pekerjaan tersebut.

2) Dimensi kebutuhan kekuatan

Dimensi kebutuhan kekuatan dapat diukur menggunakan dua indikator yaitu mengarahkan perilaku rekan kerja dan membangun reputasi kerja yang baik

3) Dimensi kebutuhan hubungan

Dimensi kebutuhan hubungan diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu menciptakan kerjasama tim dalam bekerja dan menghargai hasil suatu pekerjaan.

2.4. Budaya Kerja

Menurut Schein (2014:17) definisi budaya kerja adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal yang terjadi dalam suatu perusahaan.

Menurut Gering *et al* (2011:7) mengemukakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan

tercermin dalam perilaku serta tindakan yang terwujud ketika bekerja.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari pandangan hidup dan tercermin dalam sikap para anggota perusahaan atau organisasi.

Unsur-unsur budaya kerja menurut Ndraha (2012:209) yaitu sebagai berikut:

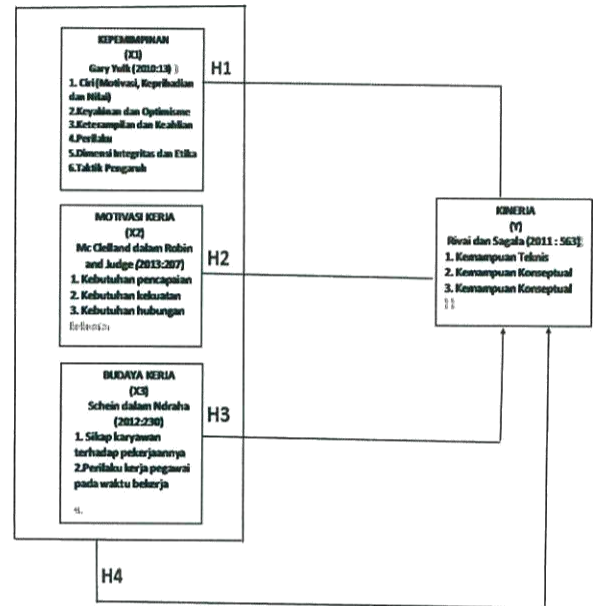
- 1) Anggapan dasar tentang kerja
Anggapan dasar atau kepercayaan dasar tentang kerja terbentuknya melalui konstruksi pemikiran silogistik.
- 2) Sikap terhadap pekerjaan
Berbagai sikap terhadap kerja dan sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap pekerjaan.
- 3) Perilaku ketika bekerja
Dan sikap terhadap pekerjaan dan perilaku ketika bekerja ini menunjukkan bagaimana sikap atau perilaku seseorang.
- 4) Lingkungan kerja dan alat kerja
Dalam lingkungan, manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat atau teknologi agar bekerja efektif, efisien dan produktif.
- 5) Etos Kerja
Etos kerja dapat diartikan watak atau semangat fundamental budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan atau perilaku suatu kelompok masyarakat.

Dimensi dan indikator budaya kerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Schein dalam Ndraha (2012:230) yang dibagi kedalam 2 dimensi dan 9 indikator, yaitu :

- 1) Sikap karyawan terhadap pekerjaannya
Dimensi sikap karyawan terhadap pekerjaannya diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu mau menerima arahan pimpinan, senang menerima tanggung jawab kerja, melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan dapat mengatasi kendala kerja.
- 2) Perilaku kerja pegawai pada saat bekerja
Dimensi perilaku kerja pegawai pada saat bekerja diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu disiplin kerja, jujur dalam

bekerja, komitmen kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan dan kerja sama dengan rekan kerja.

2.5. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis



- 1) H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 2) H2: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 3) H3: Budaya Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 4) H4: Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian *explanatory research* yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013), metode *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain. Berdasarkan jenis penelitian tingkat penjelasan, maka tipe penelitian ini adalah penelitian asosiatif yang bertujuan untuk

mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih melalui pengujian hipotesis. Pada penelitian ini peneliti berusaha menjelaskan hubungan antar variabel kepemimpinan (X1), motivasi (X2), budaya kerja (X3), kinerja karyawan (Y).

3.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Menurut Sakaran dalam Lela Nurlela (2017 : 79) operasional variabel adalah mengoperasionalkan atau secara operasional mendefenisikan sebuah konsep untuk membuat bias diukur, dilakukan dengan melihat pada dimensi perilaku, aspek atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep tersebut. Hal tersebut kemudian diterjemahkan kedalam elemen yang dapat diamati dan diukur sehingga menghasilkan suatu indeks pengukuran suatu konsep.

3.3. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2012), populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian di tarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. XYZ dengan jumlah sebanyak 82 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, Sugiyono (2012). Dalam penelitian ini menggunakan teknik total sampling yaitu jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yaitu sebanyak 82 orang.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data berupa suatu pertanyaan/ Pernyataan tentang sifat, keadaan, kegiatan tertentu dan sejenisnya. Pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan suatu informasi yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah studi pustaka, wawancara (*interview*), dokumentasi, kuesioner.

3.5. Metode Analisis Data

3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variable penelitian, tanpa menarik generalisasi. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya ditabulasi dalam tabel dan dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden beserta nilai rata-rata jawaban responden maupun dalam bentuk prosentase (Nurlaela, 2017:117).

3.5.2. Uji Instrumen Data

Setelah data yang dibutuhkan terkumpul semua, maka langkah berikutnya adalah melakukan pengujian *instrument* yaitu validitas dan reliabilitas. Data yang diperoleh dalam penelitian ini berskala ordinal karena pengambilan data yang dilakukan melalui *survey* kepada responden menggunakan skala Likert 1-5. Analisis data yang digunakan adalah analisis korelasi dan regresi linier ganda, sehingga terlebih dahulu data harus diuji dengan uji persyaratan analisis.

3.5.2.1 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2012) menyatakan bahwa valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

3.5.2.2. Uji Reabilitas

Menurut Nurlela (2017:171), uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya bila dilakukan pada waktu yang berbeda pada kelompok subjek yang sama.

3.5.3. Uji Asumsi Klasik

Uji persyaratan analisis dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan memenuhi persyaratan untuk dianalisis dengan teknik yang telah direncanakan. Untuk menghitung korelasi dibutuhkan persyaratan antara lain hubungan variabel X dan Y harus linier dan bentuk distribusi semua variabel dari subyek penelitian harus berdistribusi normal.

Anggapan populasi berdistribusi normal perlu di cek, agar langkah-langkah selanjutnya dapat dipertanggung jawabkan dasar dari uji Kolmogorov-Smirnov adalah dengan membandingkan distribusi data yang akan diuji normalitasnya dengan distribusi .

3.5.3.1. Uji Normalitas Data

Metode yang digunakan dalam uji normalitas adalah dengan uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov. Konsep dasar dari uji Kolmogorov-Smirnov adalah dengan membandingkan distribusi data yang akan diuji normalitasnya dengan distribusi normal baku, dimana distribusi normal baku adalah data yang telah ditransformasikan kedalam bentuk Z-score dan diasumsikan normal. Asumsi normalitas terpenuhi jika uji Kolmogorov-Smirnov berada pada tingkat signifikansi $> \alpha$ yang ditetapkan. Alfa yang ditetapkan adalah 0.05, maka jika nilai probabilitas > 0.05 model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

3.5.3.2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) (Ghozali, 2013). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Dalam penelitian ini keberadaan multikolinieritas diidentifikasi melalui besaran nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang dihasilkan melalui pengolahan data dengan program SPSS. Nilai cut off yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai Tolerance $> 0,10$ atau sama dengan nilai VIF < 10

3.5.3.3. Uji Heterokedastisitas

Dengan melihat grafik plot yang ditunjukkan dalam program SPSS, maka dapat ditentukan ada atau tidaknya heteroskedastisitas. Menurut Ghozali (2011) ada dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu:

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.5.4 Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Nurlela (2017:140), analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara dua atau lebih variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_n X_n + \dots \epsilon$$

Keterangan:

Y = Variabel Tidak Bebas

α = Nilai Konstanta

β_1 = Koefisien Regresi Variabel Bebas (X_1)

β_2 = Koefisien Regresi Variabel Bebas (X_2)

β_3 = Koefisien Regresi Variabel Bebas (X_3)

β_n = Koefisien Regresi Variabel Bebas (X_n)

X_1 = Variabel Bebas (X_1)

X_2 = Variabel Bebas (X_2)

X_3 = Variabel Bebas (X_3)

X_n = Variabel Bebas Ke-n

ϵ = Errorx

3.5.4.1 Uji Regresi Secara Simultan (Uji F)

Menurut Priyatno (2012) uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (bebas) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (terikat). Cara pengambilan keputusan adalah :

- Jika probabilitas/signifikan $> 0,05$, H_0 diterima

- Jika probabilitas/signifikan $< 0,05$, H_0 ditolak

Atau dengan cara melihat F hitung dengan F tabel:

- Jika F hitung $< F$ tabel, maka H_0 diterima

- Jika F hitung $> F$ tabel, maka H_0 ditolak

3.5.4.2. Uji Regresi Secara Parsial (Uji t)

Pengujian yang dilakukan adalah uji parameter (uji korelasi) dengan

menggunakan uji t-statistik. Hal ini membuktikan apakah terdapat pengaruh antara masing-masing variabel independen (X) dan variabel dependen (Y).

3.5.4.3. Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi R² pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel - variabel dependen (Ghozali, 2016;95). Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel - riabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel - variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2016;95).

3.5.5 Analisis Korelasi Antar Variabel

Analisis dimensi digunakan untuk mengetahui hubungan dimensi antara variabel bebas dengan dimensi variabel terikat, untuk itu diperlukan analisis korelasi dimensi antar variabel. Simbol dari besaran korelasi adalah r yang disebut koefisien korelasi sedangkan simbol parameternya β .

Selain ingin menguji kekuatan pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel dependen (Y), peneliti juga ingin mengetahui apakah ada korelasi antara dimensi variabel X dan dimensi variabel Y

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji regresi secara parsial (Uji t) menunjukkan bahwa tabel t adalah 1.991 dan nilai t hitung adalah 4.602, berarti nilai t hitung > t tabel maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) PT. XYZ.

Hasil ini mendukung penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh

Emmanuel Ogbonna (2010), Jonathan Olusola (2010), M. Kiswanto (2010), Yonavia Latuny (2010), Alfian Pandji Winata (2011), Farshad Tojari (2011) Shahzad, et al (2011), Anyim, Chukwudi (2012), Duwi Apriani (2012), Mc. Muray, *et al* (2012), Munparidi (2012) Wanjau Mary Ngima (2013), menyatakan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan, walaupun bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kutipan ini dapat dimaknai bahwa kepemimpinan merupakan variable yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga faktor kepemimpinan tidak dapat diabaikan oleh manajemen PT. XYZ.

4.2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji regresi secara parsial (Uji t) menunjukkan bahwa tabel t adalah 1.991 dan nilai t hitung adalah 3.451, berarti nilai t hitung > t tabel maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) PT. XYZ.

Hasil ini mendukung penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abdikarin Sheikh, *et al* (2013), Harry Murti Veronika (2013), Shahzad, *et al* (2013), Nguyen Min Ha and Tran Viet (2013), Heny Sidanti (2013), Liga Suryadana, *et al* (2014) menyatakan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan, walaupun bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kutipan ini dapat dimaknai bahwa motivasi merupakan variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga faktor motivasi tidak dapat diabaikan oleh manajemen PT. XYZ.

4.3. Pengaruh Budaya kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji regresi secara parsial (Uji t) menunjukkan bahwa tabel t adalah 1.991 dan nilai t hitung adalah 3,238, berarti nilai t hitung > t tabel maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya kerja

(X3) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) PT. XYZ.

Hasil ini mendukung penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yanti Komala (2014), Zameer, Hashim, et al (2014), Ni Made (2014) Shahzad, *et al* (2013), Nguyen Min Ha and Tran Viet (2013), Heny Sidanti (2013), Liga Suryadana, *et al* (2014) menyatakan bahwa budaya kerja mempengaruhi kinerja karyawan, walaupun bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kutipan ini dapat dimaknai bahwa budaya kerja merupakan variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga faktor budaya kerja tidak dapat diabaikan oleh manajemen PT. XYZ.

4.4. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji regresi linier berganda, diketahui bahwa uji simultan menunjukkan ada pengaruh bersama kepemimpinan, motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat kepemimpinan, motivasi dan budaya kerja maka semakin meningkat kinerja karyawan pada PT. XYZ dan begitu pula sebaliknya semakin menurun kepemimpinan, motivasi dan budaya kerja maka semakin menurun pula kinerja karyawan pada PT. XYZ.

Hal ini terbukti dari nilai koefisien determinasi R square yang menyatakan sumbangan bersama kepemimpinan, motivasi dan budaya kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,766. Angka ini dapat diinterpretasikan bahwa 76,6 % variansi yang ada pada variabel kinerja karyawan dapat diprediksi oleh variabel kepemimpinan, motivasi dan budaya kerja, sedangkan 23,4% berasal dari variabel-variabel bebas lainnya sebagai penentu tingginya kinerja karyawan pada PT. XYZ

Hasil pengujian signifikansi dan linieritas disimpulkan bahwa regresi kinerja karyawan $1,119 + 0,173$ kepemimpinan +

$0,142$ motivasi + $0,011$ budaya kerja sangat signifikan dan linier. Demikian juga dengan uji f, pengaruh ketiga variabel bebas tersebut secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan (Y) mempunyai pengaruh. Hal ini terbukti dari f hitung $>$ f tabel sebesar $11,035 >$ f tabel ($2,720$). Oleh karena itu hasil uji hipotesis antara ketiga variabel tersebut layak untuk dijadikan hasil akhir atau rujukan untuk penelitian selanjutnya.

Setelah diuji hipotesis pada analisis regresi berganda terbukti secara positif dan signifikan terdapat pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XYZ. Fenomena ketiga variabel bebas yaitu Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya kerja memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap Kinerja karyawan dengan kata lain jika ingin meningkatkan Kinerja Karyawan maka perlu meningkatkan kepemimpinan, motivasi dan budaya kerja juga.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan proses analisis dan pembahasan yang telah dilakukan serta hasil pembahasan pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. XYZ, yang artinya apabila motivasi lebih ditingkatkan lagi, maka kinerja karyawan akan lebih meningkat lagi. Dengan demikian seiring meningkatnya kepemimpinan yang ditandai dengan selalu memberikan solusi kepada karyawannya serta atasan memberikan dorongan dan arahan kepada bawahannya dan atasan menjalin kerjasama yang baik dengan bawahannya.
- 2) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. XYZ, yang artinya apabila kompetensi lebih ditingkatkan lagi, maka kinerja karyawan akan lebih

meningkat lagi. Dengan demikian manajemen perlu memberikan motivasi kepada karyawan misalnya kenaikan gaji dan bonus agar karyawan semakin meningkat motivasi dalam bekerja karena jika motivasi meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat juga.

- 3) Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. XYZ, yang artinya apabila iklim organisasi lebih ditingkatkan lagi, maka kinerja kerja karyawan akan lebih meningkat lagi. Dengan kata lain budaya kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan, management perlu memperhatikan budaya kerja dan situasi kerja yang baik di dalam perusahaan karena jika budaya kerja meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat.
- 4) Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. XYZ. Jika motivasi, kompetensi dan iklim organisasi lebih ditingkatkan lagi, maka kinerja karyawan akan lebih meningkat lagi.

5.2. Saran-Saran

Berdasarkan hasil analisis yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka peneliti ingin memberikan saran-saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan logistic PT.XYZ dalam menentukan kebijakan dimasa yang akan datang, yaitu :

- 1) Hasil analisis korelasi antar dimensi pada variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa dimensi Perilaku (X1.4) berkontribusi paling tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada dimensi Kemampuan Teknis (Y1), hal ini agar dapat dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Sedangkan dimensi Dimensi Integritas dan Etika (X1.5) berkontribusi paling kecil pengaruh positif dan signifikansi terhadap kinerja karyawan pada dimensi Kemampuan Teknis (Y1), hal ini harus ditingkatkan dan lebih

ditingkatkan lagi, agar berkontribusi lebih tinggi dalam memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 2) Hasil analisis korelasi antar dimensi pada variabel motivasi menunjukkan bahwa dimensi Kebutuhan Hubungan (X2.3) berkontribusi paling tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada dimensi Kemampuan Hubungan Interpersonal (Y3), hal ini agar dapat dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Sedangkan dimensi Kebutuhan Pencapaian (X2.1) berkontribusi paling kecil pengaruh positif dan signifikansi terhadap kinerja karyawan pada dimensi Kemampuan Teknis (Y1), hal ini harus ditingkatkan dan lebih ditingkatkan lagi, agar berkontribusi lebih tinggi dalam memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Hasil analisis korelasi antar dimensi pada variabel budaya kerja menunjukkan bahwa dimensi Sikap karyawan terhadap pekerjaannya (X3.1) berkontribusi paling tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada dimensi Kebutuhan Hubungan Interpersonal (Y3), hal ini agar dapat dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Sedangkan dimensi Sikap karyawan terhadap pekerjaannya (X3.1) berkontribusi paling kecil pengaruh positif dan signifikansi terhadap kinerja karyawan pada dimensi Kemampuan Teknis (Y1), hal ini harus ditingkatkan dan lebih ditingkatkan lagi, agar berkontribusi lebih tinggi dalam memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.3. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Dalam penelitian ini, peneliti sudah mengupayakan secara maksimal, namun masih terdapat kekurangan (keterbatasan) dalam penelitian ini. Untuk itu, dalam penelitian selanjutnya, peneliti memberikan saran-saan sebagai berikut :

- 1) Dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan data 3 tahun dari Tahun 2015-2017. Untuk itu saran peneliti apabila akan melanjutkan penelitian ini menggunakan data atau periode yang lebih panjang misalnya 4 tahun atau 5 tahun.
- 2) Dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari tiga variabel yaitu kepemimpinan, motivasi dan budaya kerja. Sedangkan yang mempengaruhi kinerja karyawan masih banyak faktor-faktor lain seperti disiplin kerja, komitmen karyawan, komunikasi antar karyawan, evaluasi kerja, perencanaan karir dan lain-lain. Oleh karena itu, saran peneliti untuk penelitian selanjutnya menggunakan tambahan variabel lagi.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu, Yogyakarta;
- Ardansyah dan Wasilawati. (2014). "Pengawasan, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 16, No.2, 153-162, ISSN :1411-1438 (print)/ISSN : 2338-8234 (online);
- Akinyi Omollo, Pamela (2015). " *Effect of Motivation on Employees Performance of Commercial Bank in Kenya* ". *International journal of Human Resource Studies*, Vol 5, No.2, ISSN 2162-3058 ;
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga ;
- Budiyanto, Eko. (2013). *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu, Yogyakarta;
- Chaitanya Ganta, Vinay (2014). " *Motivation in the Workplace To Improve The Employees Performance* ". *International journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, Vol 2, Issue 6, ISSN 2349-4476 ;
- Chitrao, Pradnya (2014). " *Internal Communication Satisfaction As An Employee Motivation Tool In The Retail Sector in Pune* ". *The Europe Journal of Social & Behavioural Sciences*, eISSN 2301-2218;
- Danang, Sunyoto, (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kesatu , Center for Academic Publishing Service. Yogyakarta;
- Desimone, Randy L & Werner, Jon M. (2012). *Human Resources Development*. Sixth Edition. South-Western Cengage Learning, Canada. 527;
- Dessler, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources*, Jilid 2, Prenhalindo, Jakarta;
- Donni, Suwatno. (2011). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta, Bandung;
- EK, Kiruja & Mukuru, Elegwa (2013). " *Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya* ". *International journal of Advances in Management and Economics*, Vol 2, ISSN 2278-3369 ;
- Fatokun, Jonathan O (2010). " *The Influence of Leadership Style on the Performance of Subordinate in Nigerian*". *Journals of Library Philosophy and Practice*, Page 422-430, ISSN 1552-0222 ;
- Festus Femi, Asamu (2014). " *The Impcat of Communication on Workers Performance In Selected Organization in Nigeria*". *IOSR Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol 19, e ISSN 2279-0837 ;
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Badan Penerbit Univ. Diponegoro, Semarang;
- Gozukara, Izlem and Simsek (2015). " *Role of Leadership in Employees Work*

- Engagement*". International Journal of Business and Management, Vol 11, No.1, ISSN 1833-3850 ;
- Gupta M, Archarya (2015). " *Impact of Work Engagement on Performance in Indian Higher Education System*". Journals Review of European Studies , Vol 7, No.3, ISSN 1918-7173 ;
- Hani, Handoko T (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia 2*. BPF E UGM, Yogyakarta;
- Ha, Nguyen M and Nguyen, Tran V (2014). " *The Influence of Leadership Behaviours on Employee Performance in The Context of Software Companies in Vietnam*". Journals of Management and Applied Economics, Vol 4, No.3, ISSN 1792-7544 ;
- Hamzah, Haji (2013). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Bumi Aksara, Jakarta;
- Hartatik, Puji Indah. (2014). *Praktis Mengembangkan SDM*. Suka Buku, Jogjakarta;
- I Ketut Febri Ananta I G. A. Dewi Adnyani (2016). "Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Produktifitas Kerja Karyawan pada Villa Mahapalan Sanur Denpasar". E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.5, No.2, 1103-1130, ISSN 2308-8912 ;
- Irum Shahzadi, Ayesha Javed (2014). " *Impact of Employee Performance* ". Europe Journal of Business and Management, Vol 6, No.23, ISSN 2222-2839 ;
- Kahmad, Dadang. (2012). *Manajemen Organisasi*. Pustaka Setia. Bandung;
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki (2014). *Perilaku Organisasi 9*. Salemba Empat, Jakarta;
- Lamatenggo Nina (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Bumi Aksara, Jakarta;
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya, Bandung;
- Masydzulhak, Hapzi, dan Anggraeni LD, (2016). "The Influence of work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance and Organizational Commitment Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Asian Isuzu Casting Center" *Quest Journals ,Journal of Research in Business and Management Volume 4 ~ Issue10(2016) pp: 01-10;*
- Marsono (2013). "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Karyawan PT. Sawiga Mustika Naga Kontraktor ". Jurnal Media Soerjo, Vol.13, No.2, ISSN 1978-6239 ;
- Marwansyah (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Alfabeta, Bandung;
- Moekijat (2010). *Sumber Daya Manusia*. CV. Mandar Maju, Bandung ;
- Moeriono (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia, Surabaya;
- Schneider, G & Wiesehomeier, N (2010). Diversity, Conflict and Growth: Theory and Evidence, Diversity,2, 1097-1117
- Nurlaila (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Lepkhair, Jakarta;
- Nica, Elvira (2013). " *Organizational al culture in the public sector* ". Journal of Economics and Financial Market, Vol 8, PP. 179-184, ISSN 1842-3191 ;
- Nurlela, Lela.(2017). *Metodologi Penelitian Terapan Aplikasi SPSS, EIEWS, Smart PLS, dan AMOS*. Mujahid Press. Bandung;
- Omotayo Adewale Osobanjo (2014). " *Compensation Packages : a Strategic tools for Employees Performance and Retention*". Leonardo journal of science, Issue 25, ISSN 1583-0233, P.65-84 ;
- Onyancha Nyanumba Wilfred et al (2014). " *Effect of Remuneration of Employees Performance in the Ministry of Internal Security* ". International journal of Human

- Resource Studies, Vol 4, No.1, ISSN 2162-3058 ;
- Prasetya, Triguno (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta;
- Priyono *et al* (2016). “*Influence of Motivation and Dicipline on the Performance of Employees (Studies on CV Eastern Starhome in Surabaya)*”. Journal of Globe Economics, Management and Business Research , Vol 5, No.3, ISSN 2454-2504;
- Solomon, Michael R., Greg W. Marshall and Elnora W. Stuart. 2012. *Marketing*. New Jersey: Pearson.
- Robbins, Stephen P (2015). *Perilaku Organisasi 16*. Salemba Empat, Jakarta;
- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi, Edisi 16*. Salemba Empat ;
- Sugiyono. (2013). *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta, Bandung;
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta, Bandung;
- Siagian, Sondang (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara.Bandung;
- Sunyoto, Danang (2013). *Teori Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik dan Penelitian)* . CAPS,Yogyakarta;
- Sutrisno, Edy (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan Ketiga)* . Kencana Prenada Media Group, Jakarta;
- Thoha, Miftah. (2010) *Kepemimpinan dalam manajemen*.Cetakan ke 15. Rajawali, Jakarta;
- Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Ukaejiofo Rex Uzonna (2013). “ *Impact of Motivation on Employees Performance : A case stufy of Credit West Bank Cyprus* ”. Journal of Economics and International Finance, Vol 5, PP. 199-211, ISSN 2006-9812 ;
- Wanjiku Kibe, Caroline (2014). “ *Effect of Communication Strategis on Organizational Performance* ”. Europe Journal of Business and Management, Vol 6, No.23, ISSN 2222-1905 ;
- Wibowo (2012). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers, Jakarta;
- Wibowo. (2012). *Manajemen Perubahan*. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta;
- Widodo, Eko Suparno. (2014). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Belajar, Jakarta;
- Wirawan (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta;
- Yasin, Mahmuddin (2014). *Organisasi Manajemen Leadership*. Expose PT. Mizan Publika, Jakarta;