

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI , GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN PT. BANK DANAMON INDONESIA, TBK.

**Dewi Lutfiana Sari dan Ahmad Faisal**

Mahasiswa dan Dosen Magister Manajemen Unsurya  
[dewisari@gmail.com](mailto:dewisari@gmail.com) dan [ahmad@unsurya.ac.id](mailto:ahmad@unsurya.ac.id)

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening terhadap prestasi kerja karyawan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah melalui wawancara terstruktur kepada responden dengan berpedoman pada kuisisioner yang disebarkan pada responden sebanyak 100 karyawan dari 134 populasi dengan menggunakan teknik random sampling. Metode analisis data menggunakan teknik analisis jalur. dengan taraf signifikansi 5%. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan SPSS. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa: (1) Ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja (2) Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja (3) Ada pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja (4) Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja dan, (5) Ada pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada divisi *Consumer Collection* PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Untuk mencapai tujuan organisasi ada tuntutan untuk peningkatan dalam penerapan budaya perusahaan dalam berorganisasi, peningkatan gaya kepemimpinan, memberikan situasi kondisi yang dapat mendukung motivasi kerja karyawan untuk mencapai prestasi kerja.

Kata kunci: budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, prestasi kerja.

### PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen utama dalam suatu organisasi sebagai perencana dan penggerak aktivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Oleh karena itu kualitasnya harus terus ditingkatkan karena kualitas Sumber Daya Manusia merupakan inventaris yang sangat penting bagi organisasi.

Untuk meningkatkan kualitas SDM maka pengelolaannya harus benar yaitu melalui manajemen yang baik mulai dari perekrutan, penggunaan dan pengembangan pegawai secara berlanjut dan berkesinambungan. Pengembangan sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan antara lain melalui pendidikan/pelatihan baik yang dilaksanakan di dalam organisasi itu sendiri maupun diluar organisasi/instansi. Dengan adanya SDM yang berkualitas diharapkan kinerja karyawan meningkat sehingga prestasi kerja tercapai. Tingginya hasil kerja pegawai adalah prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai itu pada tingkat tertentu. Untuk itu diperlukan faktor-faktor penunjang seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

PT Bank Danamon Indonesia, Tbk. didirikan pada tahun 1956, dan kini telah tumbuh berkembang menjadi salah satu lembaga keuangan terbesar di

Indonesia, dipandu oleh visi perusahaan yaitu “Kami Peduli dan Membantu Jutaan Orang Mencapai Kesejahteraan”. Suatu organisasi yang berpusat pada nasabah, yang melayani semua segmen dengan menawarkan nilai yang unik untuk masing-masing segmen, berdasarkan keunggulan penjualan dan pelayanan.<sup>[1]</sup> Dalam menjalankan peran-perannya, Danamon selalu berupaya memahami apa yang dibutuhkan setiap nasabah dan menanggapi kebutuhan tersebut secara tepat, memberikan solusi bagi setiap kebutuhan, dan melakukannya berdasarkan pengetahuan dari riset serta teknologi. Penting bagi karyawan Danamon untuk memuaskan para nasabahnya dan bertindak secara terhormat dalam memberikan pelayanan yang akan dihargai oleh masyarakat luas. Sebagai lembaga perbankan yang juga fokus akan pengembalian aset atau pengelolaan piutang, tentunya sumberdaya manusia yang ada, terutama divisi *Control & Support Consumer Collection* diharapkan memiliki prestasi kerja yang unggul agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik lagi terhadap divisi terkait yang melakukan proses penagihan. Ketika pelayanan yang diberikan baik dan memuaskan tentunya tujuan perusahaan juga tercapai yaitu aset perusahaan kembali tepat waktu. Dalam kondisi banyaknya permintaan terhadap *support internal* baik secara administrasi ataupun system yang harus dihadapi oleh divisi *Control & Support Consumer Collection*, sikap pimpinan dalam memotivasi dan membuat kebijakan akan berperan atas keberhasilan divisi tersebut. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pimpinan dalam suatu tim untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan berkomunikasi atau berdialog dengan para bawahannya akan menentukan efektivitas pimpinan tersebut dalam mengkoordinir strategi agar dapat terus memberikan *support internal* dengan baik sehingga tujuan perusahaan dalam pengembalian aset dapat tercapai. Apabila prestasi kerja yang dicapai oleh anggota tim tidak cukup mendapat perhatian maupun penghargaan akan berakibat kepada kinerja dari tim ataupun lembaga tersebut secara keseluruhan, seperti hasil kerja yang kurang optimal. Pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi terhadap para tenaga *support internal* memiliki standar mutu (*quality*) untuk mengukur keberhasilan kerja. Namun kualitas dan kuantitas kerja dari beberapa tenaga *support internal* terkadang tidak sesuai dengan standar yang diberlakukan. Dalam situasi dan kondisi tersebut tidaklah memungkinkan untuk tercapainya tujuan dan harapan, sehingga menyebabkan penilaian terhadap prestasi kerja yang dihasilkan (*performance*) menjadi menurun. Bagi seorang tenaga administrasi maupun *system developer*, tingkat prestasi kerja yang tinggi dapat memberikan keuntungan tersendiri, seperti meningkatnya gaji, terbukanya kesempatan untuk dipromosikan, serta membuat ia semakin ahli dan berpengalaman dalam bidang pekerjaannya. Adanya pengabaian tingkat prestasi kerja para tim di divisi *Control & Support Consumer Collection* maupun karyawan lainnya oleh perusahaan menunjukkan adanya catatan maupun kesan buruk atas pelayanan atau *support* yang diberikan dan dianggap tidak kompeten dalam pekerjaannya, akibatnya sukar untuk dipromosikan ke jenjang pekerjaan yang tingkatannya lebih tinggi, memperbesar kemungkinan untuk terdemosi, dan pada akhirnya dapat mengalami pemutusan hubungan kerja. Jika hal-hal ini dibiarkan oleh perusahaan maka perusahaan akan kehilangan sumber daya terbaiknya.

## KAJIAN TEORITIK

### Prestasi Kerja

Keberhasilan suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh prestasi kerja sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha meningkatkan kinerja pegawai agar para pegawai termotivasi dalam mencapai prestasi kerja sehingga akan membantu kemajuan perusahaan. Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan. Mangkunegara (2011) mendefinisikan Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun Hasibuan (2013), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu. Dessler (2015) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi actual actual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Daft (2006) penilaian prestasi kerja karyawan menjadi dasar bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu *tools* bagi perusahaan dalam menjalankan kebijaksanaan strategis yang berperan dalam mendorong, meningkatkan kualitas, motivasi serta prestasi kerja karyawan. Adapun inti dari budaya organisasi itu sendiri meliputi artifak, kepercayaan, norma, nilai dan alasan yang dianut anggota organisasi dalam mencapai tujuannya.

Newstrom & Davis (2014) menjelaskan budaya organisasi merupakan refleksi dari organisasi formal maupun organisasi informal yang terbentuk di dalam organisasi yang bersangkutan, yang kesemuanya itu membentuk norma-norma, kepercayaan atau persepsi bersama yang nantinya dianut oleh seluruh anggota organisasi. Colquitt (2015), mengatakan bahwa "*Organizational culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitude and behaviors of its employees*". Budaya organisasi sebagai pengetahuan social bersama dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai yang membentuk sikap dan perilaku para karyawannya.

Robbins (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Wood (2001) menyebutkan budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh suatu organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.

## Gaya Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Terry (1977) menyatakan bahwa "*Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires*".

Robbins (2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Rivai (2018), kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Demikian halnya dengan Locander (2002) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak.

## Motivasi Kerja

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memaksimalkan tercapainya prestasi kerja. Timbulnya motivasi karyawan atau semangat kerja pada dasarnya merupakan sikap mental individu atau kelompok yang terdapat dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugasnya karena adanya keinginan untuk memperoleh suatu tujuan atau mengharapkan suatu kebutuhan hidup sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif. Pengertian motivasi dikemukakan oleh beberapa ahli diantaranya adalah Fillmore H. Stanford (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2011) mendefinisikan "*Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*". (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu). Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Pendapat serupa juga disampaikan Daft (2006) bahwa motivasi merujuk pada kekuatan-kekuatan internal atau eksternal seseorang yang membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu. Motivasi karyawan memengaruhi produktivitas dan sebagai tugas seorang manajer adalah menyalurkan motivasi menuju pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Robbins (2013) menyatakan motivasi

sebagai proses yang menyebabkan Intensitas (intensity), arah (direction), dan usaha terus-menerus (persistence) individu menuju pencapaian tujuan. Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam proses kerja. Siagian (2018), dalam kehidupan berorganisasi termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para pemimpin yang setiap hari berkontak langsung dengan bawahan di tempat kerja.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian adalah cara atau jalan yang ditempuh sehubungan dengan penelitian, yang memiliki langkah-langkah sistematis. Menurut Sugiyono, Metode penelitian dapat diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah. Metode penelitian mencakup prosedur dan teknik penelitian. Dengan menguasai metode penelitian, bukan hanya dapat memecahkan berbagai masalah penelitian, namun juga dapat mengembangkan bidang keilmuan yang digeluti. Selain itu, memperbanyak penemuan-penemuan baru yang bermanfaat bagi masyarakat luas dan dunia pendidikan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah variable-variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja karyawan di Bank Danamon. Untuk itu perlu dilakukan beberapa pengujian sebagai berikut :

- 1) Pengaruh secara positif Budaya Organisasi terhadap Motivasi kerja karyawan di Bank Danamon
- 2) Pengaruh secara positif Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi kerja karyawan di Bank Danamon
- 3) Pengaruh secara positif Budaya Organisasi terhadap Prestasi kerja karyawan di Bank Danamon
- 4) Pengaruh secara positif Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi kerja karyawan di Bank Danamon
- 5) Pengaruh secara positif Motivasi kerja terhadap Prestasi kerja karyawan di Bank Danamon

Berdasarkan teori tersebut diatas, maka penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, data yang diperoleh dari sampel populasi penelitian dianalisis sesuai dengan metode statistic yang digunakan kemudian direpresentasikan. Penelitian ini adalah penelitian *explanatory* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melakukan survey secara langsung dilapangan terhadap karyawan Bank Danamon, dengan menggunakan kuisioner. Penelitian ini menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui hipotesis. Penelitian ini untuk mengkaji atau menganalisis pengaruh satu variabel terhadap

variabel yang lain. Variabel yang dikaji terdiri dari empat, yaitu (1) Budaya Organisasi, (2) Gaya Kepemimpinan, (3) Motivasi Kerja, (4) Prestasi Kerja.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Normalitas

Persyaratan pertama yang harus dipenuhi dalam Analisis Jalur adalah total keseluruhan sampel harus berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Uji normalitas total keseluruhan data dilakukan untuk mengetahui bahwa distribusi total keseluruhan sampel yang diamati berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak. Uji statistic yang dilakukan untuk menguji normalitas distribusi total keseluruhan dalam penelitian ini adalah uji Liliefors dan uji ini dapat dilaksanakan dengan bantuan perangkat lunak aplikasi SPSS.

Uji normalitas data dimaksudkan untuk memprlihatkan bahwa data sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Data dikatakan normal apabila signifikansi yang diperoleh  $> 0,05$ , maka sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Jika signifikansi yang diperoleh  $< 0,05$ , maka sampel bukan berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Berdasarkan hasil perhitungan uji normalitas didapat hasil sebagai berikut:

**a) Uji Normalitas data skor total keseluruhan Budaya Organisasi ( $X_1$ ).**

Berdasarkan hasil perhitungan statistic Kolmogorov Smirnov diperoleh nilai signifikansi  $KS = 0,173$  Nilai ini ternyata lebih besar dari  $KS_{tabel} (n=100; \alpha = 0,05)$ . Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa distribusi total keseluruhan Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.

**b) Uji Normalitas data skor total keseluruhan Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ).**  
Berdasarkan hasil perhitungan statistic Kolmogorov Smirnov diperoleh nilai signifikansi  $KS = 0,200$  Nilai ini ternyata lebih besar dari  $KS_{tabel} (n=100; \alpha = 0,05)$ . Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa distribusi total keseluruhan Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.

**c) Uji Normalitas data skor total keseluruhan Motivasi Kerja ( $X_3$ )**

Berdasarkan hasil perhitungan statistic Kolmogorov Smirnov diperoleh nilai signifikansi  $KS = 0,053$  Nilai ini ternyata lebih besar dari  $KS_{tabel} (n=100; \alpha = 0,05)$ . Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa distribusi total keseluruhan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.

**d) Uji Normalitas data skor total keseluruhan Prestasi Kerja ( $Y$ )**

Berdasarkan hasil perhitungan statistic Kolmogorov Smirnov diperoleh nilai signifikansi  $KS = 0,184$  Nilai ini ternyata lebih besar dari  $KS_{tabel} (n=100; \alpha = 0,05)$ . Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa distribusi total keseluruhan Prestasi Kerja ( $Y$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.

**Tabel 2 Hasil Uji Normalitas**

Variable	Nilai tingkat signifikansi $\alpha =$ 0,05	Nilai sig.K S	Keterangan
X <sub>1</sub>	0,05	0,173	Normal
X <sub>2</sub>	0,05	0,200	Normal
X <sub>3</sub>	0,05	0,053	Normal
Y	0,05	0,184	Normal

### Uji Linearitas

Uji Persyaratan selanjutnya dalam melakukan analisis jalur adalah variabel-variabel yang dirumuskan dalam model teoritik penelitian harus benar-benar terlihat adanya hubungan yang linear. Oleh karena itu perlu diadakan uji signifikansi dan linearitas model regresi sesuai dengan model hubungan antar variabel yang dirumuskan dalam model teoritik. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (Linearity) kurang dari 0,05.

- Linearitas Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>) atas Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>). Setelah dilakukan perhitungan dan analisa terhadap persamaan regresi Motivasi kerja (X<sub>3</sub>) atas Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>), dari hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 0,780$ , pada signifikansi nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh F tabel (2.70) untuk  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} = 0,780 < F_{tabel}$  maka koefisien regresi sangat signifikan. Karena  $F_{hitung} = 0,780 < F_{tabel}$  (2.70) maka hubungannya **linear**.
- Linearitas Motivasi kerja (X<sub>3</sub>) atas Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>), Setelah dilakukan perhitungan dan analisa terhadap persamaan regresi Motivasi kerja (X<sub>3</sub>) atas Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>), dari hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 1,867$ , pada signifikansi nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh F tabel (2.70) untuk  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} = 1,867 < F_{tabel}$  maka koefisien regresi sangat signifikan. Karena  $F_{hitung} = 1,867 < F_{tabel}$  (2.70) maka hubungannya **linear**.
- Linearitas Prestasi Kerja (Y) atas Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>). Setelah dilakukan perhitungan dan analisis terhadap persamaan regresi Prestasi Kerja (Y) atas Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>), dan hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 0,885$ , pada signifikansi nyata  $\alpha = 0,05$  (dk = 3;97) diperoleh F tabel (2.70) untuk  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} = 0,885 < F_{tabel}$  maka koefisien regresi sangat signifikan. Karena  $F_{hitung} = 0,885 < F_{tabel}$  (2.70) maka hubungannya **linear**.
- Linearitas Prestasi Kerja (Y) atas Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>). Setelah dilakukan perhitungan dan analisis terhadap persamaan regresi Prestasi Kerja (Y) atas Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>), dan hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 1,194$ , pada signifikansi nyata  $\alpha = 0,05$  (dk = 3;97) diperoleh F tabel (2,70) untuk  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} = 1,194 < F_{tabel}$  maka koefisien regresi sangat signifikan. Karena  $F_{hitung} = 1,194 < F_{tabel}$  (2,70) maka hubungannya **linear**.
- Linearitas Prestasi Kerja (Y) atas Motivasi kerja (X<sub>3</sub>). Setelah dilakukan perhitungan dan analisis terhadap persamaan regresi Prestasi Kerja (Y) atas Motivasi kerja (X<sub>3</sub>), dan hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} = 1,664$ , pada signifikansi nyata  $\alpha = 0,05$  (dk = 3;97) diperoleh F tabel (2,70) untuk  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} = 1,664 < F_{tabel}$  maka koefisien regresi sangat signifikan. Karena  $F_{hitung} = 1,664 < F_{tabel}$  (2,70) maka hubungannya **linear**.

**Tabel 3 Hasil Uji Linearitas**

Variabel	Nilai F tabel	Nilai F hitung	Keterangan
X <sub>3</sub> -X <sub>1</sub>	2,70	0,780	Linear
X <sub>3</sub> -X <sub>2</sub>	2,70	1,867	Linear
Y-X <sub>1</sub>	2,70	0,885	Linear
Y-X <sub>2</sub>	2,70	1,194	Linear
Y-X <sub>3</sub>	2,70	1,664	Linear

### Uji Homogenitas (Uji Lavene)

Uji Persyaratan terakhir dalam melakukan analisis jalur adalah variabel-variabel yang dirumuskan dalam model teoritik penelitian harus benar-benar homoge. Oleh karena itu perlu diadakan uji homogenitas antar variabel yang dirumuskan dalam model teoritik.

- Dari hasil perhitungan yang diperoleh melalui output SPSS diketahui bahwa nilai signifikan variabel Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>) berdasarkan variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) = 0,548 > 0,05, artinya data variabel Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>) berdasarkan variabel Budaya Orhganisasi (X<sub>1</sub>) mempunyai varian yang sama atau **homogen**.
- Dari hasil perhitungan yang diperoleh melalui output SPSS diketahui bahwa nilai signifikan variabel Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>) berdasarkan variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) = 0,602 > 0,05, artinya data variabel Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>) berdasarkan variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) mempunyai varian yang sama atau **homogen**.
- Dari hasil perhitungan yang diperoleh melalui output SPSS diketahui bahwa nilai signifikan variabel Prestasi Kerja (Y) berdasarkan variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) = 0,186 > 0,05, artinya data variabel Prestasi Kerja (Y) berdasarkan variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) mempunyai varian yang sama atau homogen.
- Dari hasil perhitungan yang diperoleh melalui output SPSS diketahui bahwa nilai signifikan variabel Prestasi Kerja (Y) berdasarkan variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) = 0,409 > 0,05, artinya data variabel Prestasi Kerja (Y) berdasarkan variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) mempunyai varian yang sama atau **homogen**.
- Dari hasil perhitungan yang diperoleh melalui output SPSS diketahui bahwa nilai signifikan variabel Prestasi Kerja (Y) berdasarkan variabel Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>) = 0,113 > 0,05, artinya data variabel Prestasi Kerja (Y) berdasarkan variabel Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>) mempunyai varian yang sama atau homogen.

**Tabel 4 Hasil Uji Homogenitas**

Variabel	Nilai signifikansi Lavene	Nilai Lavene Hitung	Keterangan
X <sub>3</sub> -X <sub>1</sub>	0,05	0,548	Homogen
X <sub>3</sub> -X <sub>2</sub>	0,05	0,602	Homogen
Y-X <sub>1</sub>	0,05	0,186	Homogen
Y-X <sub>2</sub>	0,05	0,409	Homogen
Y-X <sub>3</sub>	0,05	0,113	Homogen

### **Pengujian Hipotesis**

Setelah dilakukan analisis model structural hubungan kausal, hasil perhitungan yang diperoleh digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Penarikan kesimpulan hipotesis melalui perhitungan nilai koefisien jalur dan signifikansi untuk setiap jalur yang diteliti. Selanjutnya nilai koefisien jalur dan signifikansi untuk setiap jalur yang diteliti. Selanjutnya nilai koefisien setiap jalurnya berdasarkan hipotesis yang diajukan dapat diuraikan sebagai berikut:

#### **1. Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh secara positif terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ )**

Untuk menguji bahwa Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh secara positif terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ ), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{x_3x_1} = 0$$

$$H_1 : \beta_{x_3x_1} > 0$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur ( $\beta_{x_3x_1}$ ) = 0,309 dengan  $t_{hitung} = 3.086$  dan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}(0,05) = 1,990$ , karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , dengan demikian koefisien jalur sangat signifikan. Dari temuan ini ternyata Budaya Organisasi berhubungan dan berpengaruh langsung secara positif terhadap Motivasi Kerja.

#### **2. Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh secara positif terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ )**

Untuk menguji bahwa Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh secara positif terhadap Motivasi Kerja ( $X_3$ ), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{x_3x_2} = 0$$

$$H_1 : \beta_{x_3x_2} > 0$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur ( $\beta_{x_3x_2}$ ) = 0,273 dengan  $t_{hitung} = 2,727$  dan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}(0,05) = 1,990$ , karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$  dengan demikian koefisien jalur sangat signifikan. Dari temuan ini ternyata Gaya Kepemimpinan berhubungan dan berpengaruh langsung secara positif terhadap Motivasi.

#### **3. Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh secara positif terhadap Prestasi Kerja ( $Y$ )**

Untuk menguji bahwa Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh secara positif terhadap Prestasi Kerja ( $Y$ ), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{Yx_1} = 0$$

$$H_1 : \beta_{Yx_1} > 0$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur ( $\beta_{41}$ ) = 0,204 dengan  $t_{hitung} = 2,629$  dan pada taraf nyata  $\alpha = 0.05$  diperoleh  $t_{tabel}(0.05) = 1,990$ , karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , dengan demikian koefisien jalur sangat signifikan. Dari temuan ini ternyata Budaya Organisasi berpengaruh langsung secara positif terhadap Prestasi Kerja.

#### **4. Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh secara positif terhadap Prestasi Kerja ( $Y$ )**

Untuk menguji bahwa Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh secara positif terhadap Prestasi Kerja ( $Y$ ), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{Yx2} = 0$$

$$H_1 : \beta_{Yx2} > 0$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur ( $\beta_{42}$ ) = 0,279, dengan  $t_{hitung} = 3,628$  dan pada taraf nyata  $\alpha = 0.05$  diperoleh  $t_{tabel} (0.05) = 1,990$ , karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , dengandemikian koefisien jalur sangat signifikan. Dari temuan ini ternyata Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif terhadap Prestasi Kerja.

#### **5. Motivasi Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh secara positif terhadap Prestasi Kerja ( $Y$ )**

Untuk menguji bahwa Motivasi Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh secara positif terhadap Prestasi Kerja ( $Y$ ), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{Yx3} = 0$$

$$H_1 : \beta_{Yx3} > 0$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur ( $\beta_{43}$ ) = 0,474, dengan  $t_{hitung} = 6,308$  dan pada taraf nyata  $\alpha = 0.05$  diperoleh  $t_{tabel} (0.05) = 1,990$ , karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , dengan demikian koefisien jalur sangat signifikan. Dari temuan ini ternyata Motivasi kerja berpengaruh langsung secara positif terhadap Prestasi Kerja.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan analisis data dan perhitungan statistic dalam pengujian hipotesis, telah dapat dibuktikan bahwa keenam hipotesis yang diajukan dapat diterima kebenaran dan kesesuaiannya. Sehubungan dengan hasil pembuktian hipotesis tersebut, pada bagian berikut secara berurutan akan disampaikan beberapa ulasan dan pembahasan tentang hasil penelitian yang telah dilaksanakan sebagai berikut:

#### **1. Budaya Organisasi berpengaruh secara positif terhadap Motivasi Kerja**

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima, yaitu Budaya Organisasi mempengaruhi secara positif terhadap Motivasi Kerja, artinya apabila seorang karyawan mempunyai pemahaman yang baik mengenai visi, misi nilai dan tujuan perusahaan, maka didalam melaksanakan tugas akan dapat membuat Motivasi kerja berfungsi dengan baik. Oleh karena itu untuk meningkatkan dan mempertahankan Motivasi kerja berfungsi dengan baik, perlu tetap diupayakan meningkatkan motivasi kerja karyawan karena Budaya organisasi yang ada dalam perusahaan akan mempengaruhi tingkat motivasi karyawan dalam bekerja.

#### **2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap Motivasi Kerja**

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima, yaitu Gaya kepemimpinan mempengaruhi secara positif terhadap Motivasi Kerja, artinya apabila seorang karyawan yang dipimpin dengan baik, maka dia mempunyai motivasi kerja yang baik. Besarnya kontribusi secara langsung

variabel Gaya Kepemimpinan terhadap variabel Motivasi kerja cukup signifikan, oleh karena itu untuk mengoptimalkan Motivasi kerja yang baik, maka harus diupayakan dengan meningkatkan Gaya Kepemimpinan bagi para pimpinan. Karyawan yang dipimpin dengan baik, cenderung akan membuat karyawan memiliki Motivasi dalam bekerja.

### **3. Budaya Organisasi berpengaruh secara positif terhadap Prestasi Kerja**

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ketiga diterima, yaitu Budaya Organisasi mempengaruhi secara positif terhadap Prestasi Kerja, artinya apabila seorang karyawan dapat memahami visi, misi nilai dan tujuan perusahaan dengan baik. Maka dalam melaksanakan tugas akan dapat bersikap inovatif, memberikan ide-ide yang baik dalam setiap kesempatan, sebaliknya karyawan yang mempunyai pemahaman rendah mengenai budaya organisasi akan cenderung bersikap kurang profesional dan cenderung acuh tak acuh. Besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi secara langsung terhadap variabel Prestasi kerja paling rendah dibandingkan variabel yang lain, oleh karena itu untuk mengoptimalkan Prestasi Kerja, maka harus ditingkatkan pemahaman dalam budaya berorganisasi. Karyawan yang dapat memahami visi, misi nilai dan tujuan perusahaan dengan baik akan dapat lebih mudah meningkatkan kinerja sehingga menghasilkan prestasi dalam bekerja.

### **4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap Prestasi Kerja**

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa hipotesis keempat diterima, yaitu Gaya kepemimpinan mempengaruhi secara positif terhadap Prestasi Kerja, artinya apabila seorang karyawan dipimpin dengan baik, maka dia akan termotivasi untuk selalu memberikan hasil kerja yang baik, memberikan ide-ide yang bagus untuk kemajuan perusahaan serta selalu berinovasi dalam bekerja untuk mencapai prestasi kerja. Besarnya kontribusi secara langsung variabel Gaya Kepemimpinan terhadap variabel Prestasi kerja cukup signifikan, oleh karena itu untuk mengoptimalkan Prestasi kerja, maka harus diupayakan dengan meningkatkan Gaya Kepemimpinan bagi para pimpinan. Karyawan yang dipimpin dengan baik, cenderung akan membuat karyawan memiliki semangat, motivasi tinggi dan selalu berusaha dalam mencapai prestasi kerja.

### **5. Motivasi Kerja berpengaruh secara positif terhadap Prestasi Kerja**

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa hipotesis kelima diterima, yaitu Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap Prestasi kerja, artinya apabila Karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka didalam melaksanakan tugas Karyawan tersebut akan selalu mengoptimalkan kinerja yang baik dalam mencapai Prestasi kerja. Besarnya kontribusi secara langsung variabel Motivasi kerja terhadap variabel Prestasi kerja paling tinggi dibandingkan variabel Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan. Oleh karena itu untuk meningkatkan dan mempertahankan Prestasi kerja, perlu tetap diupayakan meningkatkan Motivasi kerja yang baik sehingga prestasi kerja dapat dicapai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bryan Johannes Tampi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. Regional Sales Manado" *Journal Acta Diurna* Vol.III No.4. 2014
- Colquitt, Jason A. 2015. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in The Workplace*. New York: Mc Graw Hill.
- Daft, Richard L. 2006. *Manajemen*, Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat
- Davis, Keith dan Newstrom, 2014, *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi ketujuh, Penerbit. Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dirwan. A, *Statistik Aplikasi Praktis Untuk Penelitian*, PT Grafindo Persada, Depok.2019
- Ezra Zhafran Giani Muhammad, Mochammad Djudi Mukzam. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban" *Jurnal administrasi Bisnis (JAB)*. Vol.53 No.1 Desember 2017
- Ferdy, Roring. "Pengaruh Kepemimpinan, Pembagian Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Bank Danamon Cabang Manado. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi* Vol.4 No.3 November 2017
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Locander, W.B., F. Hamilton & J. Stuart. Developing a leadership- rich culture: The missing link to creating a market-focused organization. *Journal of Market-Focused Management*. Vol. 5, pp. 149-163. 2002.
- Mangkunegara AA Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung. 2011
- Rivai, Veithzal, dkk. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Depok: PT RajaGrafindo Persada
- Riyan Sisiawan Putra "Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT.Pembangkitan Jawa-Bali Surabaya Unit Pelayanan Pemeliharaan" *JMK*, VOL. 15, NO. 2, SEPTEMBER 2013.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi Jilid 1 Edisi Kesembilan*, Jakarta, Gramedia.2013
- Robert L. Mathis, dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.2011
- Siagian, Sondang P.. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka Cipta. 2018
- Subandijo, *Buku Panduan Penulis Tesis Unsurya*, Jakarta. 2019
- Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung, 2002
- Terry, George R. *Principles of Management*. Irwin, 1977.
- Wibowo. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.2002
- Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, & Osborn. *Historical foundations of organisational behavior*. John Wiley & Sons. 2001.