

## **DAMPAK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI PEMODERASI**

**Fredy Wahyu Hendra, Kusuma Chandra Kirana, Gendro Wiyono**

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, Indonesia

Email: fredy\_well@yahoo.com, kusumack@ustjogja.ac.id,

gendrowiyono@ustjogja.ac.id

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi dengan Variabel Pemoderasi Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada: PT. BPR Kartikaartha Kencanaajaya Yogyakarta). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan sumber data yang dapat langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada 32 karyawan sebagai responden penelitian pada PT. BPR Kartikaartha Kencanaajaya. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah Non-Probability Model dan alat analisis yang digunakan adalah SPSS dan pengujian data dengan software SmartPLS. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi terbukti, Budaya Organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Sedangkan moderasi Motivasi Kerja menguatkan dan berpengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi terbukti, Motivasi Kerja memoderasi Budaya Organisasi tidak terbukti dan Motivasi Kerja memoderasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi terbukti

**Kata Kunci:** kepemimpinan; budaya organisasi; kepuasan kerja; motivasi; dan kinerja

### **Abstract**

*This study aims to analyze the impact of Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Performance with Work Motivation as Moderating Variable (Case Study At: PT. BPR Kartikaartha Kencanaajaya Yogyakarta). Sources of data used in this study is primary data. Primary data is a data source that can directly provide data to data collectors. The primary data in this study used a questionnaire aimed at 32 employees as research respondents at PT. BPR Kartikaartha Kencanaajaya. The technique used in the sampling of this research is the Non-Probability Model and the analytical tool used is SPSS and data testing with SmartPLS software. Based on the results of research that has been done, it can be concluded that Transformational Leadership Style has a positive influence on Organizational Performance proven, Organizational*

*Culture has a proven positive influence on Organizational Performance and Job Satisfaction has a proven positive influence on Organizational Performance. While the moderation of Work Motivation strengthens and has a positive effect on Transformational Leadership on Organizational Performance is proven, Work Motivation moderates Organizational Culture is not proven and Work Motivation moderates Job Satisfaction on Organizational Performance is proven.*

**Keywords:** *leadership; organizational culture; job satisfaction; motivation; and performance*

## **Pendahuluan**

Persaingan di dunia perbankan saat ini semakin ketat, ditunjukkan dengan semakin beragamnya inovasi produk perbankan yang ditawarkan ke masyarakat atau para calon nasabah. Untuk memenangkan persaingan tersebut, maka faktor sumber daya manusia dalam organisasi menjadi aspek yang penting untuk menentukan keefektifan atau keberhasilan suatu organisasi. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting keberhasilan organisasi dan telah mengalami pergeseran dari waktu ke waktu yang dilatar belakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya. Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan (Ritawati, 2015).

Konsep hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi saat ini menjadi hal yang juga penting karena hal ini berkaitan dengan perannya dalam pencapaian kesuksesan suatu organisasi. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional sendiri adalah pendekatan kepemimpinan dengan membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan yaitu dengan meningkatkan arti penting dan nilai tugas di mata bawahan, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan bawahan sendiri demi kepentingan tim atau organisasi (Haznil Zainal, 2019).

Gaya kepemimpinan juga berkaitan erat dengan budaya kerja organisasi. Menurut Alinvia et al. (2018), budaya organisasi suatu perusahaan mencerminkan nilai dan norma yang menjadi visi dan misi perusahaan dalam mencapai tujuan. Budaya kerja yang sudah terbentuk dan menjadi suatu sistem yang kuat di dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa adanya hubungan yang signifikan (berarti) antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya apabila budaya organisasi semakin kurang baik maka kinerja pegawai akan menurun (Reva Eka Putri, 2015).

Kepuasan kerja sebagai bentuk reaksi oleh karyawan juga banyak mendapat perhatian di kalangan peneliti. Kepuasan kerja sangat penting artinya baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan dan merupakan salah satu bentuk perilaku kerja karyawan yang didefinisikan sebagai sesuatu yang menyenangkan atau sisi hasil

emosional yang positif atas penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, 2016). Pengembangan karyawan yang efektif juga tidak dapat dilepaskan dari motivasi karyawan.

Untuk mencapai tujuan organisasi, perlu adanya suatu pengembangan sumber daya manusia yang berguna untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan atau pekerjaan melalui pendidikan dan latihan kerja serta motivasi yang diterapkan oleh pimpinan. Motivasi sebagai pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan ketrampilan, tenaga dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan organisasi.

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance*. Kinerja (*performance*) menurut Mohamad Mahsun (2014), adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/progam/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam Rencana Strategi (*strategic planning*) suatu organisasi.

Undang - Undang Republik Indonesia No.7 Tahun 1992 Tentang : Perbankan, sebagaimana diubah dengan Undang - Undang Republik Indonesia No. 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan menyebutkan bahwa PT. BPR Kartikaartha Kencanajaya merupakan salah satu Bank Perkreditan Rakyat dengan kegiatan usaha menghimpun dana dari masyarakat berupa tabungan dan deposito serta menyalurkannya kembali berupa kredit atau pinjaman dan dalam kegiatan usahanya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Salah satu fungsi utama bank adalah sebagai lembaga perantara (*intermediary*) antara masyarakat yang kelebihan dana dengan masyarakat yang membutuhkan dana (defisit unit). Kemudian struktur perbankan di Indonesia terdiri atas bank umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dalam melaksanakan kegiatan usahanya dapat secara konvensional atau prinsip syariah. Sebagai bagian dari institusi perbankan di Indonesia, dalam menjalankan kegiatan usahanya BPR diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dengan tugas dan wewenang untuk melakukan pemeriksaan BPR seperti bank umum atau lembaga jasa keuangan lainnya. Rasio kinerja PT. BPR Kartikaartha dari tahun 2018 dan 2019 dapat dilihat dalam Tabel 1. Rasio Tingkat Kesehatan Bank berikut ini:

**Tabel 1**  
**Rasio Tingkat Kesehatan Bank**

<b>Variabel</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Kinerja 2019</b>
Rasio KPMM	77.23 %	68.63 %	Turun
ROA	3.19 %	2.00 %	Turun
LDR	65.90 %	65.92 %	Naik
Laba ( <i>ribuan</i> )	680.835	418.068	Turun

Sumber: Laporan Tahunan Dan Tingkat Kesehatan Bank

Dari indikator – indikator di atas, Rasio Kesehatan Bank yang diukur yaitu KPMM (Kewajiban Penyediaan Modal Minimum), ROA (*Return on Assets*), LDR

(*Loan To Deposit Ratio*) dan Laba. Dapat dilihat kinerja organisasi di tahun 2019 dibandingkan tahun 2018 beberapa indikator mengalami penurunan. Penurunan kinerja ini menjadi permasalahan manajemen dan menjadi hal yang penting agar diperbaiki oleh manajemen sehingga tidak terjadi lagi di tahun - tahun mendatang.

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana dampak pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi, bagaimana moderasi dari motivasi kerja mempengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, bagaimana moderasi dari motivasi kerja mempengaruhi budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan mengetahui bagaimana moderasi dari motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi dalam jangka panjang banyak ditentukan oleh faktor internal perusahaan, yang disebut dengan kinerja (*job performance*) setiap karyawan. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan mengukur kinerja karyawannya dan menggunakan informasi hasil pengukuran tersebut untuk dasar melakukan perbaikan kinerja agar sesuai dengan standar yang ditetapkan. Mengukur dan menggunakan informasi hasil pengukuran atau umpan-balik merupakan bagian dari proses *performance evaluation* (Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)). Proses evaluasi kinerja ini adalah suatu proses yang kompleks, dan tidak mudah untuk dilaksanakan secara baik (R. Kusuma Chandra Kirana, 2017).

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014), mengemukakan istilah kinerja berasal dari kata "*job performance*" atau "*actual performance*" yakni prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja organisasi.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin yang memiliki kepemimpinan transformasional akan memberdayakan pengikut dan memberi perhatian terhadap kebutuhan dari pengikut dan pengembangan personal, sehingga dapat membantu pengikut untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya (Nanda Kristin D dan Farida Nurani, 2019). Kepemimpinan merupakan hal yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin. Ciri - ciri kepemimpinan transformasional dikemukakan oleh Bernard Bass dan Avolio dalam Ritawati (2015) yang terdiri dari :

1. Karismatik

Merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas, dianggap mempunyai nilai dan tujuan yang dianggap benar.

2. Inspirasional

Perilaku pemimpin inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan menumbuhkan kepercayaan bawahan.

3. Stimulasi Intelektual

Merupakan upaya pimpinan dalam mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan dengan perspektif baru.

#### 4. Perhatian secara Individual

Implikasinya adalah memelihara kontak langsung dan komunikasi terbuka dengan pegawai.

### **Budaya Organisasi**

Menurut [Alinvia et al. \(2018\)](#), budaya organisasi suatu perusahaan mencerminkan nilai dan norma yang menjadi visi dan misi perusahaan. Penerapan budaya organisasi yang cocok akan berdampak positif pada motivasi kerja sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Pegawai atau karyawan yang memiliki kinerja baik, maka kinerja organisasi pun akan meningkat pula karena pegawai atau karyawan menjadi penggerak operasi organisasi.

Budaya organisasi menurut [Santoso \(2018\)](#), dikatakan sebagai sebuah karakteristik lebih kepada nilai - nilai dan norma perilaku yang disepakati dan dipahami bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan berperilaku dalam suatu organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut [Afandi \(2018\)](#), kepuasan kerja merupakan suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan kepuasan kerja dapat diartikan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif seorang karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, atasan, teman sekerja, promosi, gaji, kerja yang menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian pekerja dengan pekerjaan dan peran pemimpin.

Definisi kepuasan kerja sendiri menurut [Luthans dalam Afifah dan Musadieq \(2017\)](#), adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Organisasi dari definisi dapat diulas dari penelitian yang dilakukan oleh [Khoerunnisa dan Rahayuningsih \(2019\)](#), yang berpendapat bahwa “Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas - tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”.

### **Motivasi Kerja**

Menurut [Mariani \(2017\)](#), menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang dapat membangkitkan, mengarahkan dan mempengaruhi kegigihan dalam tindakan untuk mencapai sebuah tujuan. Motivasi adalah secara mudahnya juga bisa dikatakan, mengapa seseorang berperilaku seperti kerja yang mereka kerjakan. Pada penelitian ini motivasi kerja menjadi variabel moderasi yang bisa menjembatani kinerja dengan memanfaatkan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

Menurut [Anwar Prabu Mangkunegara \(2014\)](#), menjelaskan bahwa “motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”. Karyawan yang termotivasi untuk

melakukan suatu pekerjaan maka karyawan tersebut akan memiliki semangat untuk mengerjakan tugasnya, dengan demikian karyawan akan dapat mencapai kinerja.

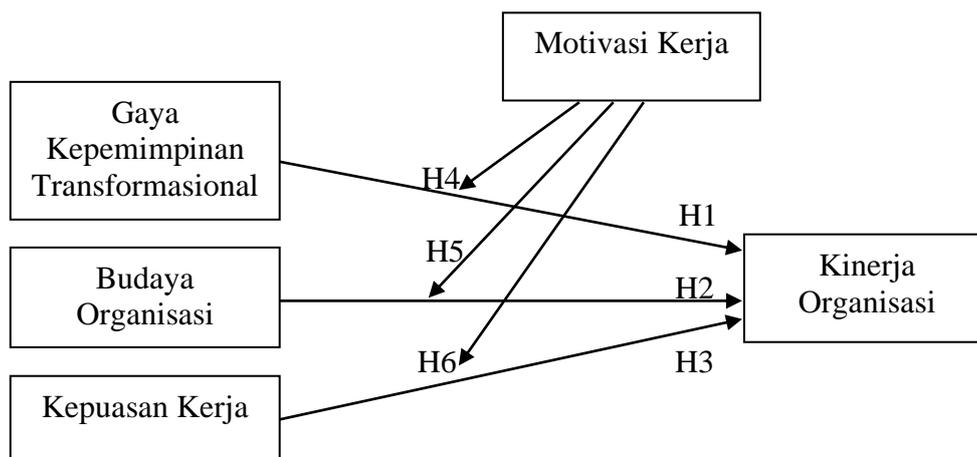
### Kinerja Organisasi

Menurut Robbins (2013), mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah “*human output*” yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, “*turnover*”, “*citizenship*” dan “*satisfaction*”. Selain itu, kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja karyawan (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja dari suatu organisasi. Di dalam suatu organisasi terdapat hubungan antara kinerja perseorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi (*organization performance*). Sejalan dengan pendapat dari Malayu S.P. Hasibuan (2016), yang menyatakan bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi.

### Metode Penelitian

Subyek dari penelitian ini akan dilakukan pada karyawan PT. BPR Kartikaartha Kencanaajaya dengan jumlah 32 orang. Sedangkan obyek dari penelitian adalah Dampak dari Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating. Data dalam penelitian ini diambil dari semua subyek yang ada atau dengan kata lain data penelitian diambil dengan metode sensus karena jumlah tidak terlalu besar.

Selanjutnya untuk variabel penelitian terdiri dari satu variabel moderating (Z), variabel dependen (Y) dan tiga variabel independen (X) yaitu Motivasi Kerja (Z), Kinerja Organisasi (Y) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Kepuasan Kerja (X3). Paradigma penelitian ini dapat digambarkan dalam gambar 1 berikut:



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**

Hipotesis Penelitian:

- H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Organisasi
- H2 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Organisasi
- H3 : Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Organisasi
- H4 : Motivasi Kerja memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi
- H5 : Motivasi Kerja memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi
- H6 : Motivasi memoderasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi

## Hasil dan Pembahasan

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengukuran validitas dan reliabilitas kuesioner dari masing – masing variabel dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Item	Pearson Corelation	Sig	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	Q1	0,976	0,000	Valid
	Q2	0,870	0,000	Valid
	Q3	1,000	0,000	Valid
	Reliabilitas = 0,960			Reliabel
Budaya Organisasi	Q1	0,900	0,000	Valid
	Q2	0,895	0,000	Valid
	Q3	1,000	0,000	Valid
	Reliabilitas = 0,964			Reliabel
Kepuasan Kerja	Q1	0,911	0,000	Valid
	Q2	0,899	0,008	Valid
	Q3	1,000	0,000	Valid
	Reliabilitas = 0,962			Reliabel
Motivasi Kerja	Q1	0,881	0,000	Valid
	Q2	0,811	0,000	Valid
	Q3	1,000	0,000	Valid
	Reliabilitas = 0,935			Reliabel
Kinerja Organisasi	Q1	0,810	0,000	Valid
	Q2	0,808	0,000	Valid
	Q3	1,000	0,000	Valid
	Reliabilitas = 0,915			Reliabel

Sumber: Output SPSS

## Dampak Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemoderasi

Dari tabel di atas, hasil uji validitas dinyatakan valid bila nilai Sig < 0,005. Hasil uji validitas variabel di atas, semua nilai Sig < 0,005 sehingga dinyatakan Valid. Sedangkan variabel dikatakan reliabel jika nilai pada *cronbach alpha* > 0,70. Dari tabel uji di atas terlihat bahwa semua variabel independen dan dependen memiliki nilai reliabilitas >0,70 sehingga dinyatakan Reliabel. Maka semua butir pernyataan dalam kuesioner ini telah lolos uji validitas dan reliabilitas.

### Uji Indikator

#### 1. Uji Indikator *Composite Reliability And Validity*

Variabel laten dikatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai *Composite Reliability* > 0,70, dan *Composite Reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk sehingga dapat dikatakan konsisten dan reliabel. Hasil Uji *Composite Reliability And Validity* dapat dilihat dari Tabel 3 berikut ini:

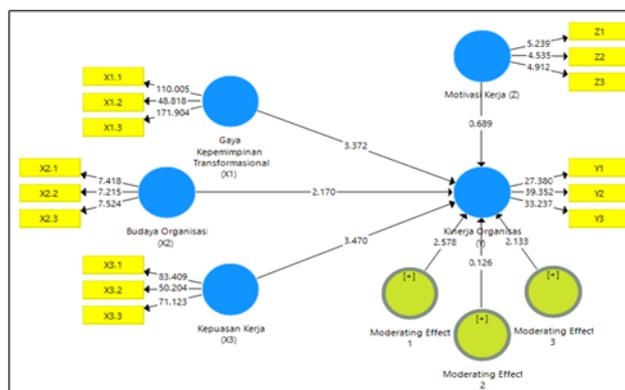
**Tabel 3**  
***Composite Reliability And Validity***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Status
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,975	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,975	Reliabel
Kepuasan Kerja (X3)	0,975	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,959	Reliabel
Kinerja Organisasi (Y)	0,950	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS

Dari Tabel 3. *Composite Reliability And Validity* di atas, maka semua data dari masing – masing variabel hasilnya >0,70 sehingga dinyatakan Reliabel.

Dengan hasil Uji Indikator dari pengujian Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*), Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*) dan Uji *Composite Reliability And Validity*, selanjutnya dapat dibuat model atau gambar dari uji indikator seperti Gambar 2 berikut ini:



**Gambar 2**  
**Model Akhir Uji Indikator**  
Sumber : Output SmartPLS

## 2. Uji Model Fit

Dari rangkaian pengujian sebelumnya, maka langkah berikutnya juga melakukan Uji Model Fit dimana pengujian model fit adalah untuk melihat hasil estimasi *output* SmartPLS dibandingkan kriterianya. Hasil uji model Fit untuk uji SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) = 0,061 (status Baik). Uji d-ULS = 1,443 (>0,05 status Baik), uji d-G = 1,230 (>0,05 status Baik). Uji Chi Square = 176,922 (Kurang Baik). Uji NFI = 0,758 (Moderat). Uji RMS Theta (*The Root Mean Squared Residual Covariance Matrix of The Outer Model Residuals*) = 0,273 (Kurang Baik).

## 3. Uji Hipotesis

Hasil Uji Hipotesis penelitian ini akan menghasilkan analisa penelitian sehingga bisa ditarik kesimpulan apakah hipotesis di awal penelitian ini terbukti atau tidak terbukti. Selain itu akan dapat diidentifikasi permasalahan penelitiannya sehingga dapat dicari solusinya dan pada akhirnya manajemen akan mampu mengambil keputusan manajemen untuk mengatasi permasalahan penurunan kinerja organisasi di masa mendatang. Untuk hasil Uji Hipotesis dalam penelitian ini tampak seperti pada Tabel 4 berikut ini:

**Tabel 4**  
**Uji Hipotesis**

Hipotesis	Hasil		Hasil
	Original Sample	P Value	
Variabel X1 berpengaruh positif terhadap Y	0,526	0,001	Terbukti
Variabel X2 berpengaruh positif terhadap Y	0,230	0,030	Terbukti
Variabel X3 berpengaruh positif terhadap Y	0,636	0,001	Terbukti
Variabel Z memoderasi pengaruh X1 terhadap Y	0,471	0,010	Terbukti
Variabel Z memoderasi pengaruh X2 terhadap Y	-0,16	0,899	Tidak Terbukti
Variabel Z memoderasi pengaruh X3 terhadap Y	-0,535	0,033	Terbukti
Variabel Z memoderasi interaksi Variabel X1, X2 dan X3 terhadap Y	-0,084	0,491	Tidak Terbukti

Sumber : Output SmartPLS

Dari hasil pengujian hipotesis di tabel 4 atas maka dapat dianalisis hipotesis dari setiap variabel penelitian adalah sebagai berikut:

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kinerja Organisasi (Y)**

## Dampak Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemoderasi

Dari penelitian yang telah dilakukan, maka hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi dapat diterima karena Terbukti. Nilai koefisien parameter Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,526 (P statistik  $0,001 < P \text{ value } 0,050$ ), artinya semakin tinggi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional di dalam organisasi, maka akan berpengaruh terhadap naiknya Kinerja Organisasi. Hal ini dapat dilihat penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi oleh [Wartini \(2014\)](#), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

### **Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Organisasi (Y)**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi dapat diterima karena Terbukti. Budaya Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi karena nilai koefisien parameternya = 0,230 (P statistik  $0,030 > P \text{ value } 0,050$ ), artinya semakin tinggi pengaruh Budaya Organisasi di dalam organisasi, maka akan berpengaruh terhadap naiknya Kinerja Organisasi. Hal ini dapat dilihat penelitian yang dilakukan oleh [Santoso et al. \(2018\)](#), yang menghasilkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja (X3) Terhadap Kinerja Organisasi (Y)**

Dari penelitian yang telah dilakukan, maka hipotesis yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi dapat diterima karena terbukti. Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi karena nilai koefisien parameternya = 0,636 (P statistik  $0,001 > P \text{ value } 0,050$ ), artinya semakin tinggi Kepuasan Kerja karyawan di dalam organisasi maka akan berpengaruh terhadap kenaikan Kinerja Organisasi. Hal ini dapat dilihat penelitian yang dilakukan oleh : [Ritawati \(2015\)](#), bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya penelitian oleh [Afifah dan Musadieg \(2017\)](#), [Gendro Wiyono \(2020\)](#) serta [Abas Saleh et al. \(2016\)](#), dimana hasil penelitiannya membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

### **Pengaruh Motivasi Kerja (Z) memoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Y)**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Motivasi Kerja memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi dapat diterima. Motivasi Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional karena nilai koefisien parameternya = 0,471 (P statistik  $0,010 < P \text{ value } 0,050$ ), artinya semakin tinggi Motivasi Kerja maka akan semakin tinggi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kenaikan Kinerja Organisasi,

sehingga motivasi kerja mampu memoderasi atau memperkuat pengaruh Kepemimpinan Transformasional. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh [Robertus Gita dan Yuniawan \(2016\)](#), bahwa dalam penelitiannya terbukti, karena motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja (Z) memoderasi Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Y)**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi tidak diterima karena Tidak Terbukti. Motivasi Kerja tidak terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi karena nilai koefisien parameter sebesar  $-0,016$  ( $P$  statistik  $0,899 < P$  value  $0,050$ ), bahkan berpengaruh negatif. Artinya semakin tinggi Motivasi Kerja harus diwaspadai karena justru dapat memperlemah Budaya Organisasi. Sehingga pengaruh Motivasi Kerja memoderasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi hasilnya adalah memperlemah hubungan interaksi variabel tersebut. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh : [I Kadek Asmara \(2017\)](#), dimana variabel Motivasi Kerja mampu memperkuat atau memoderasi pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja Organisasi. Hasil ini didukung oleh teori Maslow, bahwa hubungan erat yang berlangsung lama antara atasan dan bawahan perlu memperhatikan kebutuhan bawahannya selain mementingkan kebijakan atasan.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja (Z) memoderasi Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja Organisasi (Y)**

Dari penelitian yang telah dilakukan maka hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Motivasi Kerja memoderasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi dapat diterima atau Terbukti. Motivasi Kerja terbukti mampu memoderasi hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi karena koefisien parameternya =  $-0,535$  ( $P$  statistik  $0,033 < P$  value  $0,050$ ), artinya semakin tinggi Motivasi Kerja akan semakin tinggi Kepuasan Kerja. Sehingga motivasi kerja memperkuat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh [Afifah dan Musadieg \(2017\)](#), bahwa Motivasi Kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan dan berdampak signifikan terhadap kinerja. Dapat disimpulkan bahwa apabila Motivasi Kerja meningkat, maka Kepuasan Kerja karyawan juga akan meningkat. Sehingga variabel Motivasi Kerja mampu memoderasi atau memperkuat Kepuasan Kerja.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja (Z) memoderasi interaksi Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja Organisasi (Y)**

Dari penelitian yang telah dilakukan, maka hipotesis yang menyatakan bahwa interaksi variabel Motivasi Kerja sebagai pemoderasi dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja hasilnya tidak diterima karena tidak terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

## Dampak Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemoderasi

Organisasi. Hal ini terjadi karena nilai koefisien parameternya = - 0,084 (P statistik 0,491 > P value 0.050), bahkan berpengaruh negatif, artinya harus diwaspadai karena ditengarai adanya penurunan Kinerja Organisasi justru saat naiknya pengaruh interaksi dari Motivasi Kerja. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh I Kadek Asmara (2017), yang menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh pada Kinerja Organisasi dan Motivasi Kerja tidak mampu memoderasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: 1). Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. 2). Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. 3). Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. 4). Motivasi Kerja memoderasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi. 5). Motivasi Kerja tidak terbukti memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi. 6). Motivasi Kerja memoderasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi. Sehingga penelitian ini mampu menjawab setiap hipotesis yang ada.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut: 1). Pihak manajemen disarankan membenahi dan membangun lagi Budaya Organisasi yang kuat dengan komitmen bersama dari pimpinan sampai bawahan untuk kemajuan perusahaan. 2). Pihak manajemen perlu konsolidasi internal kepada karyawan agar kinerja organisasi meningkat (misal: pelatihan, *outbound*, studi banding). 3). Manajemen sebaiknya memberi perhatian lebih terhadap faktor kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan, karena faktor ini menjadi hal dominan untuk mengatasi permasalahan perusahaan.

## BIBLIOGRAFI

- Afandi, P. (2018). *Teori, Konsep dan Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Nusa Media.
- Afifah, T., & Musadieg, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya, Malang*, 47(1), 122–129. [Google Scholar](#)
- Aldo Herlambang, Mochammad Al Musadieg, G. E. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya, Malang*, 13(1), 1–8. [Google Scholar](#)
- Alinvia, A., Susilo, H., & Cahyo, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol*, 57(1), 82. [Google Scholar](#)
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2014). *Evaluasi Kinerja SDM*. Makasar: Refika Aditama.
- Gendro Wiyono, A. L. dan S. (2020). Analisis Impresi Kepemimpinan Partisipatif Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Berbasis Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Efisiensi : Kajian Ilmu Administrasi*, 17(2), 96–110. <https://journal.uny.ac.id/index.php/efisiensi/article/view/11679/8397> [Google Scholar](#)
- Malayu S.P. Hasibuan. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sembilan). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Haznil Zainal. (2019). The effect of transformational leadership and organizational culture on empoloyee performance PT. Telkom Riau Daratan. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 7(1),89.<https://doi.org/10.31846/jae.v7i1.198> [Google Scholar](#)
- I Kadek Asmara, J. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 18(2), 1575–1603. [Google Scholar](#)
- Khoerunnisa, Y., & Rahayuningsih, N. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Kasus Di Dinas Perhubungan Kabupaten Indramayu). *Jurnal Investasi*, 5(2), 42–61. [Google Scholar](#)
- Kusuma Chandra Kirana, R. T. R. (2017). *Evaluasi Kinerja SDM* (Pertama). Yogyakarta:Gosyen Publishing. <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>

Dampak Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemoderasi

- Undang-Undang Republik Indonesia No. 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan, Lembaran Negara Republik Indonesia 182 (1998). <http://www.bphn.go.id/data/documents/98uu010.pdf>
- Locke, E. A. (2016). Organizational Behavior and Human Performance. In *Organizational Behavior and Human Performance* (Vol. 4, pp. 309–336). University Of Maryland. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0) [Google Scholar](#)
- Mariani, L. M. I. (2017). Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan Di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(7), 3540–3569. [Google Scholar](#)
- Mohamad Mahsun. (2014). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE.
- Nanda Kristin D dan Farida Nurani. (2019). Kepemimpinan Transformasional Ignasius Jonan (Studi pada PT KAI ). *Administrasi Publik, Universitas Brawijaya, Malang*, 1–9. <http://blog.ub.ac.id/nandakristin/files/2019/12/Kepemimpinan-Transformasional-Ignasius-Jonan.pdf>
- Laporan Tahunan dan Tingkat Kesehatan Bank BPR Kartikaartha Kencanajaya, 42 (2019).
- Reva Eka Putri. (2015). Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah Kota Padang. *Administrasi Pendidikan*, 1, 1–29. [Google Scholar](#)
- Ritawati, A. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9(1), 82–93. [Google Scholar](#)
- Robbins, S. P. and T. A. J. (2013). *Organizational Behavior* (Sally Yagan (ed.); 15<sup>th</sup>). New York: Prentice Hall. [Google Scholar](#)
- Robertus Gita, & Yuniawan, A. (2016). Pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan). *Studi Manajemen Dan Organisasi*, 5(13), 161–170. [Google Scholar](#)
- Saleh, A., Ramly, M., & Gani, M. U. (2016). Factors Affecting The Job Satisfaction And Performance Of Nurses Private Hospitals Class B In Makassar. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5(10), 74–83. [Google Scholar](#)
- Santoso, E. B. dan N. F. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Administrasi Dan Bisnis*, 12(1), 40–45. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v11i1.55> [Google Scholar](#)
- Wartini, S. (2014). Analisis Kinerja Organisasi Melalui Kepemimpinan

Transformasional Dan Budaya Organisasi. *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 3 (1), 1. <https://doi.org/10.25273/jap.v3i1.1206> [Google Scholar](#)

---

**Copyright holder:**

Fredy Wahyu Hendra, Kusuma Chandra Kirana, Gendro Wiyono (2022)

**First publication right:**

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

**This article is licensed under:**

