

## Analisis Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dengan Motivasi Sebagai Mediasi Pada PT Bintang Kadiri Kediri

Nyoman Afinda Nirmala Tirta<sup>1)</sup>, Eka Askafi<sup>2)</sup>, Imam Baehaki<sup>3)</sup>

<sup>1</sup> PT Bintang Kadiri

email: nyomanafinda@gmail.com

<sup>2</sup> Universitas Islam Kediri

email: [eka\\_askafi@uniska-kediri.ac.id](mailto:eka_askafi@uniska-kediri.ac.id)

<sup>3</sup> Universitas Islam Kediri

email: imambaehaki@uniska-kediri.ac.id

### Abstract

*The purpose of this research is to examine the effect of leadership style and work culture on employee performance at PT Bintang Kadiri Kediri through motivation as an intervening variable. This research is quantitative, involving exogenous or independent variables, most likely leadership style and work culture. The subjects of this research are employees who work at PT Bintang Kadiri. A total of 48 respondents will be sent the questionnaire by Google Form and hard copy. This research uses data collection methods. Path analysis is the data analysis employed. The result of this study indicate that: (1) The leadership style has no significant influence on the motivation of the employee. (4) The organizational culture has a significant impact on the performance of employees. (5) The employee's motivation is significantly influenced by the job's performance. (6) Leadership style on employee performance through motivation as an intervening variable has an insignificant influence. (7) The organization's culture on employees' performance in the PT Bintang Kadiri through motivations as a variable intervening has a non-significant impact. The advice that can be given based on the results of this research, in order for the performance of employees to remain good, then the company must always maintain and even improve aspects of a good leadership style, the organizational culture aimed at achieving the goals of the organization, as well as a high work motivation for every employee of PT Bintang Kadiri.*

**Keywords:** Leadership Style, Work Culture, Employee Performance, Motivation

### A. Latar Belakang Teoritis

Persaingan dalam dunia usaha yang semakin meningkat memicu perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang mendatangkan profit (keuntungan) dan bermanfaat bagi masyarakat. Untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif tentunya diperlukan sumber daya manusia (tenaga kerja) yang berkualitas dan sesuai dengan bidangnya saat ini.

Menurut (Soekidjo, 2011), sebuah perusahaan harus didukung sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam perusahaan tersebut. Terdapat faktor faktor yang dapat menyebabkan kinerja karyawan meningkat atau menurun. Faktor-faktor negatif yang menyebabkan kinerja karyawan menurun itu seperti banyaknya tekanan, hilangnya keinginan karyawan untuk berprestasi, keadaan di lingkungan sekitar kerja dan tidak ada panutan atau acuan dalam pencapaian prestasi.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan diantara dipengaruhi oleh

kepemimpinan, kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata dari kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok, selain secara sah dapat mengarahkan bawahan atau pengikut mereka, pemimpin juga dapat mempunyai pengaruh (Djarmiko, 2005).

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Brown dalam (Pradita, 2017) diasumsikan sebagai penerapan gaya tertentu, sikap atau perilaku yang akan mengubah pemimpin dan menciptakan perilaku baru dari pemimpin sehingga menjadi lebih efektif. Pemimpin yang efektif menerapkan gaya kepemimpinannya harus memahami terlebih dahulu karakteristik individu bawahannya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi (Nadira, 2014)

### Budaya Organisasi

Menurut Griffin dalam (Widiyanti, 2017) budaya organisasi (*organization culture*) adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut, bagaimana organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggapnya penting.

(Robbins, 2001) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki 7 (tujuh) karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakekat dari suatu budaya organisasi, yaitu :

1. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko).
2. *Attention to detail* (perhatian ke rincian).
3. *Outcome orientation* (orientasi hasil).
4. *People orientation* (orientasi orang).
5. *Team orientation* (orientasi tim).
6. *Aggressiveness* (keagresifan).
7. *Stability* (kemantapan).

### Kinerja

Menurut Wibowo dalam (Istifadah & Santoso, 2019) Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Kinerja individu yang baik dapat meningkat apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Dari definisi di atas kinerja merupakan output dari serangkaian proses pekerjaan sehari-hari yang dijalani oleh setiap karyawan dengan ketetapan waktu yang ditentukan, untuk mencapai hasil yang baik, kita harus berupaya untuk meningkatkan kinerja kita melalui budaya kerja yang meliputi perilaku, kedisiplinan, kejujuran, dll

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari serangkaian proses atau perencanaan dalam bentuk kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang terhadap tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar kerja yang berlaku.

### Motivasi

Ardana, et al dalam (Pepah, Koleangan, & Sepang, 2019), mendefinisikan motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif atau negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung kepada ketangguhan sang manajer. Berdasarkan kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah proses yang dijalankan oleh manajemen puncak perusahaan kepada para karyawannya dalam rangka pemberian motif yang tepat dengan konsep yang menguraikan potensi dan kebutuhan karyawan serta perusahaan untuk dapat bekerja dengan semaksimal dan seoptimal mungkin.

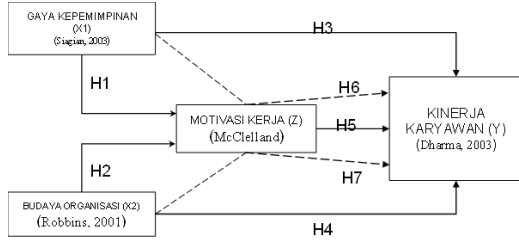
### B. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif.. Penelitian ini merupakan penelitian yang akan menguji hubungan antara variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan dengan variabel intervening yaitu Motivasi. Dalam pelaksanaannya dilakukan pengumpulan data dengan survey menggunakan alat kuesioner. Data yang diperoleh dari penelitian ini adalah angka. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian deskriptif kuantitatif. Metode ini berdasarkan positivistic (data konkrit), data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji perhitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2018:13)

Responden adalah subjek penelitian atau orang yang diminta untuk memberikan jawaban mengenai persepsi dan fakta terhadap topik tertentu (Arikunto, 2006). Penelitian ini mengambil populasi dari seluruh karyawan di PT Bintang Kediri yang berjumlah 48 orang dan dalam penelitian ini mengambil keseluruhan karyawan produktif sebanyak 48 sample.

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka pemikiran untuk memudahkan dalam memahami permasalahan yang diteliti dan disajikan dalam skema yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel. kerangka

pemikiran ini merupakan dasar penulis dalam melakukan analisis data, adapun kerangka pemikiran yang dimaksud adalah sebagai berikut :



Sumber : Data diolah, 2024

Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap motivasi kerja (Z) karyawan secara parsial.
- H2 : Terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi (X2) terhadap motivasi kerja (Z) karyawan secara parsial.
- H3 : Terdapat pengaruh langsung antara variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) secara parsial.
- H4 : Terdapat pengaruh langsung antara variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) secara parsial.
- H5 : Terdapat pengaruh langsung antara variabel motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) secara parsial.
- H6 : Terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan motivasi kerja (Z) sebagai variabel intervening.
- H7 : Terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan motivasi kerja (Z) sebagai variabel intervening.

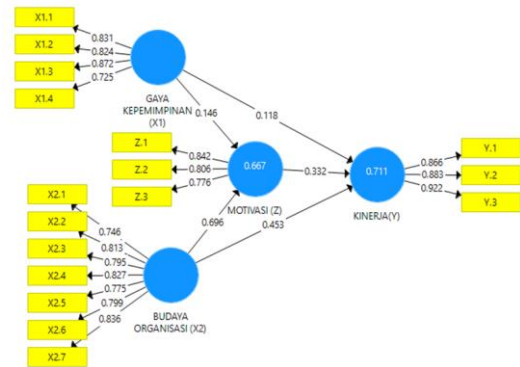
**C. Hasil Dan Pembahasan**

**1. Uji Model Pengukuran atau Outer Model**

**a) Validitas Konvergen (Convergent Validity)**

Dalam pengukuran di software smartPLS sebuah indikator dikatakan valid jika indikator bernilai >0.50. Namun menurut (Chin Dalam Ghozali, 2021) mengatakan bahwa nilai loading factor berkisar antara 0.50 – 0.60 masih dianggap cukup valid.

**Gambar 1** Hasil Pengukuran Loading Factor



Sumber : smartPLS versi 3, 2024

**Tabel 1** Hasil Uji Loading Factor

Indikator	Nilai Loading Factor	Keterangan
X1.1	0,831	Valid
X1.2	0.823	Valid
X1.3	0.872	Valid
X1.4	0.725	Valid
X2.1	0.746	Valid
X2.2	0.813	Valid
X2.3	0.795	Valid
X2.4	0.827	Valid
X2.5	0.775	Valid
X2.6	0.799	Valid
X2.7	0.836	Valid
Y.1	0.866	Valid
Y.2	0.883	Valid
Y.3	0.922	Valid
Z.1	0.842	Valid
Z.2	0.806	Valid
Z.3	0.774	Valid

Sumber : Data diolah, 2024

**b) Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)**

**Fornell Larcker**

Gambar 2 Hasil Fornell Larcker

Discriminant Validity				
Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterotrait-Monotrait R...	Copy
	BUDAYA ORGANISASI (X2)	GAYA KEPEMIMPINAN (X1)	KINERJA(Y)	MOTIVASI (Z)
BUDAYA ORGANISASI (X2)	0.799			
GAYA KEPEMIMPINAN (X1)	0.790	0.815		
KINERJA(Y)	0.815	0.706	0.891	
MOTIVASI (Z)	0.812	0.696	0.781	0.809

Sumber : smartPLS versi 3, 2024

Gambar 2 menunjuk secara diagonal korelasi hubungan antara variabel dengan variabel itu sendiri lebih besar dibandingkan variabel dengan variabel lainnya, sehingga dapat dikatakan valid

Cross Loading

Gambar 3 Hasil Cross Loading

Discriminant Validity				
Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Hete...	
	BUDAYA ORGA...	GAYA KEPEMI...	KINERJA(Y)	MOTIVASI (Z)
X1.1	0.667	0.831	0.588	0.473
X1.2	0.605	0.824	0.590	0.629
X1.3	0.696	0.872	0.608	0.564
X1.4	0.605	0.725	0.511	0.592
X2.1	0.746	0.599	0.547	0.531
X2.2	0.813	0.557	0.709	0.642
X2.3	0.795	0.610	0.744	0.672
X2.4	0.827	0.684	0.623	0.717
X2.5	0.775	0.621	0.611	0.576
X2.6	0.799	0.591	0.682	0.763
X2.7	0.836	0.771	0.612	0.601
Y.1	0.618	0.590	0.866	0.611
Y.2	0.786	0.688	0.883	0.739
Y.3	0.756	0.602	0.922	0.724
Z.1	0.647	0.524	0.757	0.842
Z.2	0.741	0.669	0.652	0.806
Z.3	0.560	0.476	0.438	0.776

Sumber : smartPLS versi 3, 2024

Cross loading pada Gambar 3 dapat disimpulkan bahwa nilai loading dari masing-masing indikator memiliki nilai >0.70 dan selain itu masing-masing indikator memiliki nilai yang paling besar ketika dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan variabel laten lainnya, sehingga setiap variabel manifest pada penelitian ini telah menjelaskan variabel latennya dan membuktikan seluruh indikator valid.

c) Average Variance Extracted (AVE)

Gambar 4 Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Construct Reliability and Validity				
Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extrac...
BUDAYA ORGA...	0.906	0.909	0.925	0.639
GAYA KEPEMI...	0.829	0.832	0.887	0.664
KINERJA(Y)	0.870	0.879	0.920	0.793
MOTIVASI (Z)	0.738	0.752	0.850	0.654

Sumber : smartPLS versi 3, 2024

Dari Gambar 4 dapat disimpulkan bahwa ke-empat variabel (Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Motivasi) memiliki AVE >0.50 yang berarti dapat dikatakan valid. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 (Fornel dan Larcker, 1981).

d) Uji reliabilitas

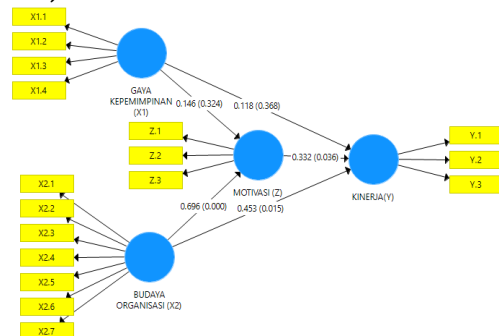
Gambar 4 Hasil Cronbach Alpha dan Composite Reliability

Construct Reliability and Validity				
Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extrac...
BUDAYA ORGA...	0.906	0.909	0.925	0.639
GAYA KEPEMI...	0.829	0.832	0.887	0.664
KINERJA(Y)	0.870	0.879	0.920	0.793
MOTIVASI (Z)	0.738	0.752	0.850	0.654

Sumber : smartPLS versi 3, 2024

Gambar 4 diatas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,93, variabel budaya organisasi sebesar 0,93, variabel motivasi sebesar 0,92, dan variabel kinerja karyawan sebesar 0,95 yang berarti semua variabel sudah memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70 (Nunnally dan Bernstein, 1994; Vinzi, Trinchera, & Amato, 2010), sehingga menunjukkan tingkat konsistensi jawaban responden dalam setiap konstruk memiliki reliabilitas yang baik/reliable).

2. Uji Model Struktural atau Inner Model



**a. Hasil Path Coefficients (Pengaruh Langsung)**

Tabel 2 Hasil Uji Pengaruh Langsung

	T Statisti cs	P Value s	Kesimpul an
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Motivasi (Z)	0.988	0.324	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi (X2) -> Motivasi (Z)	4.907	0.000	Signifikan
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kinerja(Y)	0.901	0.368	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja(Y)	2.431	0.015	Signifikan
Motivasi (Z) -> Kinerja(Y)	2.102	0.036	Signifikan

Sumber : Data diolah, 2024

- **H1: Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi (Z).** Berdasarkan Tingkat signifikansi, pada penelitian ini variable gaya kepemimpinan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap motivasi dengan nilai *p value* 0,324
- **H2: Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (Z).** Berdasarkan Tingkat signifikansi, pada penelitian ini variable Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dengan nilai *p value* 0.000
- **H3: Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja (Y).** Berdasarkan Tingkat signifikansi, pada penelitian ini variable gaya kepemimpinan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja dengan nilai *p value* 0.368
- **H4: Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).** Berdasarkan Tingkat signifikansi, pada penelitian ini variable Budaya Organisasi memiliki pengaruh

signifikan terhadap kinerja dengan nilai *p value* 0.015

- **H5: Motivasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).** Berdasarkan Tingkat signifikansi, pada penelitian ini variable motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai *p value* 0.036

**b. Hasil Specific Indirect Effects (Pengaruh Tidak Langsung)**

Tabel 3 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	T- Statisti cs	P Value s	Kesimpul an
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Motivasi (Z) -> Kinerja(Y)	0.802	0.423	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi (X2) -> Motivasi (Z) -> Kinerja(Y)	1.866	0.063	Tidak Signifikan

Sumber : Data diolah, 2024

**H6 : Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja (Y) dengan motivasi (Z) sebagai variable intervening.** Berdasarkan tingkat signifikansi, pada penelitian ini variable gaya kepemimpinan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variable intervening dengan *p value* 0,423.

**H7 : Budaya Organisasi (X2) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja (Y) dengan motivasi (Z) sebagai variable intervening.** Berdasarkan tingkat signifikansi, pada penelitian ini variable budaya organisasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variable intervening dengan *p value* 0,063.

**3. Koefisien Determinasi**

Tabel 4 Hasil Uji R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja(Y)	0.711	0.692
Motivasi (Z)	0.667	0.652

Sumber : Data diolah, 2024

Tabel 4 menunjukkan besar nilai R-Square untuk variabel motivasi diperoleh sebesar 0,667. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan mampu menjelaskan variabel motivasi sebesar 66,7% sisanya 33,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dihipotesiskan dalam model.

Hasil selanjutnya untuk variabel kinerja memperoleh hasil R-Square sebesar 0,711, yang artinya variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 71,1% sisanya 28,9% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dihipotesiskan dalam model.

#### 4. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengolahan data path analysis yang disajikan, dapat mengambil analisis sebagai berikut :

1. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan metode bootstrapping menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1) terhadap motivasi (Z) mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,146 yang berarti terdapat pengaruh positif sebesar 14,6%. Kemudian nilai  $p$  - value lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar 0,324. Lalu, nilai  $t$ -statistic sebesar 0,988 dimana nilai tersebut lebih kecil dari  $t$ -tabel dalam penelitian ini, yaitu 2,0141. Sehingga pengaruh yang diberikan oleh konstruk gaya kepemimpinan (X1) terhadap motivasi (Z) tidak signifikan. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan (X1) tidak memiliki pengaruh atau tidak signifikan terhadap motivasi (Z) yang berarti sesuai dengan hipotesis pertama (H1) ditolak. Tetapi hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan mengindikasikan bahwa para karyawan PT Bintang Kadiri dengan dipimpin oleh seorang pimpinan dengan pimpinan dengan gaya kepemimpinan apapun motivasi karyawan tetap baik, atau dalam peningkatan motivasi kerja karyawan tidak di perngaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang leader. Artinya adalah motivasi kerja karyawan PT Bintang Kadiri lebih dipengaruhi oleh faktor internal pekerja dan faktor

eksternal pekerja lainnya selain pola kepemimpinan atasannya.

2. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan metode bootstrapping menunjukkan bahwa budaya organisasi (X2) terhadap motivasi (Z) mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,696 yang berarti terdapat pengaruh positif sebesar 69,6%. Kemudian nilai  $p$ -value lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Lalu, nilai  $t$ -statistic sebesar 4,907 dimana nilai tersebut lebih besar dari  $t$ -tabel dalam penelitian ini, yaitu 2,0141. Sehingga pengaruh yang diberikan oleh konstruk budaya organisasi (X2) terhadap motivasi (Z) terbukti signifikan. Hal ini menunjukkan budaya organisasi (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi (Z) yang berarti sesuai dengan hipotesis kedua (H2) diterima. Terdapat beberapa hal yang dilakukan oleh PT Bintang Kadiri, yakni manajemen dan karyawan berperan aktif dalam mengatur dan membentuk budaya organisasi di perusahaan tersebut, diantaranya dalam menjada hal-hak karyawan dan kewajiban oleh karyawan, bekerja secara efektif dan efisien, dan menjalin komunikasi yang baik dalam membentuk budaya organisasi, sehingga timbul motivasi kerja dalam diri karyawan.
3. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan metode bootstrapping menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja (Y) mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,118 dengan nilai  $t$ -statistic sebesar 0,901. Nilai tersebut lebih kecil dari  $t$ -tabel dalam penelitian ini yaitu 2,0141. Kemudian nilai  $p$ -value lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar 0,368. Hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terdhadap kinerja karyawan pada PT Bintang Kadiri, sehingga hipotesis ketiga (H3) ditolak. Gaya kepemimpinan yang di terapkan dalam PT Bintang Kadiri tidak mempengaruhi hasil kinerja dari setiap karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini, dikarenakan kinerja karyawan tidak terlalu memperhatikan dan menjadikan gaya kepemimpinan sebagai acuan kinerja, akan tetapi lebih melihat dan memperhatikan variabel lain di luar gaya kepemimpinan, seperti

- variabel budaya organisasi ataupun motivasi.
4. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan metode bootstrapping menunjukkan bahwa budaya organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,453 yang berarti terdapat pengaruh positif sebesar 45,3%. Kemudian nilai p-value lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,015. Lalu, nilai t-statistic sebesar 2.431 dimana nilai tersebut lebih besar dari t-tabel dalam penelitian ini, yaitu 2,0141. Sehingga pengaruh yang diberikan oleh konstruk budaya organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) terbukti signifikan. Hal ini menunjukkan budaya organisasi (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) yang berarti sesuai dengan hipotesis empat (H4) diterima. Budaya organisasi di PT Bintang Kadiri sangat tertanam dan dijunjung tinggi oleh para karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini. Budaya organisasi mampu menggerakkan karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan menjadi lebih baik. Dicerminkan dengan adanya komunikasi yang baik antar setiap karyawan, pembagian tugas yang merata dan sesuai dengan keahlian karyawan, selalu mengedepankan visi dan misi organisasi, sehingga budaya organisasi tersebut mampu menjadi motivasi dalam diri setiap karyawan pada PT Bintang Kadiri untuk meningkatkan kinerjanya.
  5. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan metode bootstrapping menunjukkan bahwa motivasi (Z) terhadap kinerja (Y) mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,332 yang berarti terdapat pengaruh positif sebesar 33,2%. Kemudian nilai p-value lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,036. Lalu, nilai t-statistic sebesar 2.102 dimana nilai tersebut lebih besar dari t-tabel dalam penelitian ini, yaitu 2,0141. Sehingga pengaruh yang diberikan oleh konstruk motivasi (Z) terhadap kinerja (Y) terbukti signifikan. Hal ini menunjukkan motivasi (Z) memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja (Y) yang berarti sesuai dengan hipotesis kelima (H5) diterima. Pada penelitian ini motivasi kerja yang terdapat pada PT Bintang Kadiri memiliki upaya yang baik, kreatifitas serta kegigihan yang tinggi sehingga karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini dapat menyelesaikan setiap pekerjaannya dengan baik, dan juga selalu memiliki inisiatif untuk menyelesaikan setiap pekerjaannya tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
  6. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan metode bootstrapping pada Path Coefficients (Specific Indirect Effects) menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Z) mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,049, dengan nilai p-value lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar 0,423. Lalu, nilai t-statistic sebesar 0,802 dimana nilai tersebut lebih kecil dari t-tabel dalam penelitian ini, yaitu 2,0141. Sehingga tidak terdapat pengaruh oleh konstruk gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja (Y) melalui variabel motivasi (Z). Hal ini berarti sesuai dengan hipotesis keenam (H6) ditolak. Hasil penelitian di PT Bintang Kadiri menunjukkan pengaruh tidak langsung dengan melalui motivasi sebagai variabel intervening memiliki nilai P-Value yang lebih besar dari pada Gaya Kepemimpinan langsung ke kinerja karyawan. Sehingga untuk meningkatkan kinerja lebih efektif melalui jalur langsung yakni dengan meningkatkan gaya kepemimpinan yang lebih baik. Dengan kata lain apabila gaya kepemimpinan dapat dimaksimalkan tentu akan meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik dari pada melalui motivasi sebagai variabel intervening. Maka untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Bintang Kadiri dari faktor gaya kepemimpinan melalui variabel intervening, dapat dilakukan dengan cara dorongan serta arahan dari pimpinan untuk menghasilkan kinerja yang baik dan bisa menggunakan variabel lain selain motivasi.
  7. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan metode bootstrapping pada Path Coefficients (Specific Indirect Effects) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Z) mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,231 yang berarti

terdapat pengaruh positif sebesar 23,1%. Kemudian nilai p-value lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar 0,063. Lalu, nilai t-statistic sebesar 1,866 dimana nilai tersebut lebih kecil dari t-tabel dalam penelitian ini, yaitu 2,0141. Sehingga pengaruh yang diberikan oleh konstruk budaya organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Z) terbukti tidak signifikan. Hal ini menunjukkan budaya organisasi (X2) memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Z) yang berarti sesuai dengan hipotesis ketujuh (H7) ditolak. Pada PT Bintang Kadiri menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi yang dapat menciptakan kenyamanan dalam bekerja dapat mendukung karyawan menyelesaikan tugasnya dengan baik dan efisien. Karyawan yang termotivasi dengan adanya lingkungan kerja yang sehat dan aman serta adanya hubungan harmonis antara pimpinan dengan karyawan, atau antar sesama karyawan lebih baik dalam meningkatkan produktivitas seseorang dalam bekerja. Dalam penelitian ini, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bintang Kadiri lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi sebagai variabel intervening. Artinya kinerja karyawan yang baik selama ini ada karena budaya organisasi di dalam perusahaan yang sudah baik pula tanpa melewati variabel motivasi sebagai variabel intervening

#### D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah :

1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja di PT Bintang Kadiri.
2. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja di PT Bintang Kadiri.
3. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bintang Kadiri.
4. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bintang Kadiri.

5. Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bintang Kadiri
6. Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Bintang Kadiri melalui motivasi sebagai variabel intervening memiliki pengaruh tidak signifikan.
7. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Bintang Kadiri melalui motivasi sebagai variabel intervening memiliki pengaruh tidak signifikan.

#### E. Rekomendasi

##### 1. (Teoritis)

Penelitian ini memberikan informasi bahwa ada dan tidaknya pengaruh antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Bintang Kadiri. Terdapat banyak faktor yang berhubungan dengan pencapaian kinerja karyawan yang optimal selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi. Oleh karena itu, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi.

##### 2. (Praktis)

a. Gaya kepemimpinan di PT Bintang Kadiri sudah cukup baik, tetapi alangkah lebih baik agar pemimpin terus meningkatkan gaya kepemimpinan yang efektif dan mempunyai komunikasi yang baik secara langsung oleh setiap karyawannya, juga memperhatikan kenyamanan serta fasilitas yang diberikan kepada karyawan.

b. Budaya Organisasi dalam perusahaan PT Bintang Kadiri yang sudah tertanam puluhan tahun senantiasa di jaga dan dipertahankan agar tetap baik dan terus di tingkatkan, guna mendapatkan kinerja karyawan yang maksimal. Budaya Kerja antar karyawan yang mengedepankan komunikasi agar tetap di jaga dan di tingkatkan, agar tidak terjadi salah persepsi antara bawahan dan atasan. Sehingga lebih tepat dalam pengambilan keputusan bilamana terjadi masalah di lapangan.

c. Motivasi dari pimpinan untuk para karyawan selalu diberikan terus menerus dan juga menjaga komunikasi antar karyawan yang sudah baik bisa dijaga dan dipertahankan, karena dengan motivasi dapat mendorong seseorang untuk melakukan hal



yang lebih dari yang diharapkan, motivasi kerja dapat dipengaruhi dari faktor internal dan eksternal pekerja,

#### F. Referensi

- Alvi, H. A., Hanif, M., Adil, M. S., Ahmed, R. R., & Vveinhardt, J. (2014). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 30-39.
- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Djarmiko, Yayat Hayati. (2005). *Perilaku Organisasi*. Bandung : Alfabeta
- Fornell, C and Larcker, D. F. 1981. Evaluating Structural Equatuion Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal Of Marketing Research*, 18 (1): 39-50
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS21*, ed. 7. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2015). *Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program smartPLS 3.0* ed. 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L. (2010). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hamid, Abdul. 2010. "Panduan Penulisan Skripsi", Cetakan 1, FEIS UIN Press, Jakarta,
- Hasibuan, Malayu SP. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hartono, J., & Abdillah, W. (2015). *Partial Least Square - Alternative Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Hartono, J., & Willy, A. (2014). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPFE.
- Haryono, P. (2016). *Metode SEM untuk penelitian manajemen AMOS LISREL PLS*. Jawa Barat: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Istifadah, A., & Santoso, B. (2019). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Livia Mandiri Sejati Banyuwangi. *International Journal of Social Science and Business*, 259-263.
- Khuntia, R., and Suar, D. 2004. A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers, *Journal of Business Ethics*, Vol 49, No 1, pp. 13-26.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mehta, R., Dubinsky, A.J., & Anderson, R.E. 2003. Leadership Style, Motivation, and Performance in International Marketing Channels. *European Journal of Marketing*, 37(1), pp: 50-85.
- Miao, C Fred dan R, Evans Kenneth. 2007. The Impact Of Salesperson Motivation On Role Perceptions and Job Performance- A Cognitive and Affective Perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. 27. pp. 89-101.
- Mimkulu, Dorcas Sibongile,et.l. . 2014. An Evaluation of the Leadership Styles of Manajers and Impact on Human Capital Factor of Motivation, Performance and Absenteeism of Employees at Selected Hospitals in Eastern Free State, South Africa. *Arabian Journal of Business an*
- Nadira, Kartika .2014. *Pengertian Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan dan Teori yang mendasari Kepemimpinan*.
- Nunnally, Bernstein, I.H. 1994. *Psychometric Theory*, Edisi ke 3. New York : McGraw Hill
- Pepah, N., Koleangan, R. A., & Sepang, J. L. (2019). Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulotgo Cabang Utama di Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4066- 4075.
- Pradita, M. Y. (2017). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Tenaga Pemasar Terhadap Motivasi dan Kinerja Tenaga Pemasar Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jombang. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 153-164

- Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Prentice Hall: Upper Saddle River, N.J.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. DKI Jakarta: Salemba Empat.
- Saputro, G. B., & Siagian, H. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja di Head Office PT Marifood. *AGORA*, Vol. 5 No.3.
- Shanty, D., & Mayangsari, S. (2017). Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Informasi Perpajakan Akuntansi dan Keuangan Publik*, 103-120.
- Siagian, S. P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soekidjo, Notoatmodjo. 2011. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi) Cet 5*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Cetakan ke-24. Bandung: Alfabeta.
- Vinzi, V., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). *PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement*. V. Esposito Vinzi
- Pegawai Dalam Pelayanan Publik Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Pontianak. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(3), 1-20.
- Widi R. Uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian epidemiologi kedokteran gigi. *J.K.G Unej*. 2011; 8 (1): 27-34
- Widiyanti, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank SUMUT Kantor Cabang Pematangsiantar. *Jurnal SULTANIST*, Vol.6 No.2.