

Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin**Volume 1, Nomor 7, Agustus 2023****E-ISSN: 2986-6340****DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8210119>**

Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bali Towerindo Sentra, Tbk

Ravi Agista Hadi Pradana¹, Agtovia Frimayasa²^{1,2}Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ilmu Sosial,

Universitas Dian Nusantara, Jakarta

Email: 11119442mahasiswa@undira.ac.id¹

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja Pada PT. Bali Towerindo Sentra Tbk baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif dengan jumlah sampel 100 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan menyebarkan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda dan analisis koefisien determinasi.

Kata Kunci : *Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi seperti saat ini, persaingan antar perusahaan menjadi semakin tinggi sehingga setiap perusahaan diuntut untuk selalu siap dalam menghadapi perubahan-perubahan yang akan terjadi serta memperbaiki hal hal yang terkait agar dapat terus bertahan dan berkembang. Hal-hal yang harus disiapkan adalah semua aspek yang ada dalam perusahaan khususnya pada aspek sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling penting sehingga perlu penanganan dan perlakuan khusus disamping faktor yang lain. Peran sumber daya manusia adalah sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional yang ada dalam perusahaan tersebut agar berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan perusahaan dapat tercapai atau tidak.

Akan terus lebih mudah bagi organisasi untuk mencapai tujuannya jika semua sumber daya perusahaan yang ada bekerja dengan baik, “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu” (Hasibuan, 2017). Penampilan hasil kerja personel dalam suatu organisasi” diartikan sebagai kinerja atau prestasi kerja. Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa “kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya akan tercermin dari keluaran (output) yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya” (Simamora Henry, 2015).

Kinerja karyawan Pada PT. Bali Indotower Sentra Tbk diarsa masih belum maksimal, hal tersebut ditemukan oleh penulis dengan banyaknya karyawan yang overtime karena tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya. Padahal dengan tidak tepat waktunya suatu pekerjaan dari salah satu bagian akan mempengaruhi pekerjaan pada bagian lain. Sehingga menyebabkan tertundanya suatu hasil baik itu produk, laporan ataupun hasil kerja yang lainnya.

Tercapainya tujuan perusahaan melalui kinerja yang baik dapat dimulai dari perubahan individu itu sendiri yang nantinya akan menjalar pada perubahan kelompok. Perubahan hendaknya dilakukan terlebih dahulu oleh seorang pemimpin, karena pemimpin merupakan contoh dalam organisasi. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak hanya sekedar memimpin, tapi juga mampu menggerakkan organisasinya untuk berubah. Pada kenyataannya, kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dan budaya organisasi atau pemahaman-pemahaman yang ada seperti norma, sikap dan keyakinan yang dikembangkan pada organisasi tersebut. Tujuan dari perusahaan atau organisasi adalah hal yang penting, untuk itu setiap perusahaan harus memperhatikan kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak hanya sekedar memimpin, tapi juga mampu menggerakkan organisasinya untuk berubah. Pada kenyataannya, kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dan budaya organisasi atau pemahaman-pemahaman yang ada seperti norma, sikap dan keyakinan yang dikembangkan pada organisasi tersebut.

Tujuan dari perusahaan atau organisasi adalah hal yang penting, untuk itu setiap perusahaan harus memperhatikan kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada sehingga setiap karyawan yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku yang sesuai dengan organisasi.

Peneliti menemukan kepemimpinan secara otoriter didalam organisasi, dimana Sering menunjukkan kepercayaan pada nasihat, saran, ide, dan kemampuan *decision-making* orang lain. Karyawan yang berada di bawah kepemimpinannya tidak memiliki rasa *ownership* dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Membuka peluang bagi pemimpin untuk menyalahgunakan jabatannya. Kesuksesan kepemimpinan berdasarkan rasa takut dan kepatuhan bawahan yang bersifat kaku.

Budaya organisasi adalah “seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal” (Anwar Prabu Mangkunegaran, 2017).

Budaya organisasi yang *positive* akan membawa perusahaan kearah yang lebih baik. Sebaliknya, budaya organisasi yang *negative* akan memberikan dampak yang buruk pula terhadap perusahaan atau organisasi yang ada. Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Dalam bisnis, sistem ini sering dianggap sebagai *Corporate Culture*. Tidak ada dua pribadi yang sama, tidak ada pula budaya organisasi yang identik satu dengan yang lainnya.

Dari hasil observasi sementara peneliti menemukan banyak budaya yang dapat menurunkan kinerja atau produktifitas dari seorang karyawan, salah satu contohnya adalah masih banyak karyawan yang masih telat untuk datang ke kantor dan pulang lebih awal sebelum jam yang sudah ditentukan.. Hal tersebut tentu dapat menghambat perkembangan dan pertumbuhan dari perusahaan dan yang paling utama adalah kinerja karyawan yg menurun

Oleh karena itu untuk melihat hubungan antara budaya organisasi dengan suatu kinerja, maka yang menjadi dasar adalah dengan melihat sikap dan perilaku anggota organisasi tersebut.

PT. Bali Towerindo Sentra Tbk tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya berjalan sebagaimana mestinya dan mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia yang ada, sehingga dengan adanya budaya organisasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja para karyawannya. Akan tetapi, berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti pada PT. Bali Towerindo Sentra Tbk, karakteristik karyawan tidaklah sama antara satu dengan yang lainnya. Ada karyawan yang melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai uraian pekerjaannya (*job decs*), ada juga karyawan yang bekerja tanpa dilandasi dengan rasa tanggung jawab sehingga sering dijumpai karyawan yang tidak tepat waktu, tidak melaksanakan tugasnya dengan baik dan tidak mematuhi peraturan yang ada. Hal-hal seperti ini mengidentifikasi bahwa produktivitas kerja yang ada masih perlu ditingkatkan. Jika tidak, maka perusahaan akan sangat sulit untuk mencapai tujuan seperti yang diharapkan.

Motivasi merupakan perangsang yang kuat sebagai pendorong dan pembangkit karyawan meningkatkan kinerja untuk melakukan pencapaian tujuan organisasi. Menurut (Anwar Prabu Mangkunegaran, 2017) menyatakan bahwa motivasi merupakan sebuah kondisi yang mendorong untuk membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku untuk melakukan meningkatkan kinerja yang berhubungan dengan lingkungan sekitar.

Kinerja pegawai akan menjadi meningkat jika adanya dorongan motivasi, begitupun sebaliknya, jika pegawai tidak didorong dengan motivasi akan mengakibatkan kinerja yang buruk. Dengan adanya motivasi kerja dapat dilihat lebih mudah dalam pencapaian kinerja yang baik dan akan diharapkan dalam perusahaan ini.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, maka peneliti tertarik untuk mengetahui “Pengaruh kepemimpinan dan Budaya organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bali Towerindo Sentra Tbk”. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dan budaya organisasi. Diharapkan dengan dilakukan penelitian ini akan diperoleh konsep mengenai pengaruh Kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Towerindo Sentra Tbk.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Menurut (Anwar Prabu Mangkunegaran, 2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2017). Sedangkan menurut (Hariandja, 2016), kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Kinerja dapat diukur dan dilihat dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Robbin dalam (Anwar Prabu Mangkunegaran, 2017) mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :
 - a. Kerapihan
 - b. Ketelitian
 - c. Hasil kerja
2. Kuantitas Kerja Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu :
 - a. Kecepatan
 - b. Kemampuan
3. Tanggung jawab Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:
 - a. Hasil kerja
 - b. Mengambil keputusan
4. Kerjasama Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :
 - a. Jalinan kerjasama
 - b. Kekompakan
5. Inisiatif Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan maupun pegawai. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan.

Kepemimpinan

Menurut (Hasibuan, 2017), “ Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun Kepemimpinan Pancasila ialah Kepemimpinan yang memiliki jiwa Pancasila, yang memiliki wibawa dan daya untuk membawa serta dan memimpin masyarakat lingkungannya ke dalam kesadaran kehidupan kemasyarakatan dan kenegaraan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945”. (Mangkunegara et al., 2013) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, antara lain:

- a. Karakteristik Pemimpin: Meliputi nilai-nilai, kepribadian, dan kompetensi pemimpin individu, termasuk kecerdasan emosional, integritas, ketegasan, kognitif, dan kemampuan komunikasi.
- b. Kecocokan Situasi: Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan situasi tertentu. Pemimpin perlu mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kondisi dan kebutuhan lingkungan kerja.
- c. Keberanian dan Daya Juang Pemimpin: kemampuan pemimpin untuk menghadapi tantangan, mengambil risiko, dan tetap gigih dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Keterampilan Manajerial: Kemampuan pemimpin dalam mengelola sumber daya, merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan organisasi.

- e. Komunikasi Efektif: Kemampuan pimpinan untuk menyampaikan informasi dengan jelas, mendengarkan dengan baik, dan berkomunikasi dengan bawahan dan anggota tim secara efektif.
- f. Motivasi: kemampuan pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi anggota tim, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi produktivitas dan kinerja yang baik.
- g. Kemampuan Memecahkan Masalah: Pemimpin perlu memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang muncul dalam organisasi, serta mengambil keputusan yang tepat.
- h. Pembelajaran dan Pengembangan Diri: Pemimpin yang efektif terus mengembangkan diri melalui pembelajaran, refleksi, dan peningkatan kompetensi pribadi serta pemahaman tentang bidang kepemimpinan.

Budaya Organisasi

Budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Menurut Turner yang dikutip (Wibowo, 2016) budaya organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas dan para anggotanya. Menurut Victor Tan dalam Wibowo (Wibowo, 2016) budaya organisasi adalah cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut (Edilson, 2016)

1. Kesadaran diri Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.
 - a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
 - b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
 - c. Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.
2. Keagresifan Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.
 - a. Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
 - b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.
3. Kepribadian Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
 - a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat pertemuan.
 - b. Anggota kelompok saling membantu.
 - c. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.
4. Performa Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
 - a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
 - b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna..
 - c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.
5. Orientasi tim Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.
 - a. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
 - b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

Motivasi

(Winardi, 2014) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif. Sedangkan yang dikemukakan oleh (Hasibuan, 2017) pengertian motivasi adalah mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan

keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah organisasi.

Menurut David McClelland dalam (Anwar Prabu Mangkunegaran, 2017) sesuai dengan karakteristik fokus dalam penelitian ini, mengukur potensi pegawai melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas organisasi yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi. Motivasi terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu: 1) Kebutuhan akan prestasi (Needs of Achievement), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu: a. Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas. b. Kebutuhan untuk menggerakkan kemampuan. c. Kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien. 2) Kebutuhan untuk menjalin hubungan personal (Needs of Affiliation), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu: a. Kebutuhan untuk diterima. b. Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar pegawai. c. Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama. 3) Kebutuhan untuk berkuasa dan berpengaruh pada orang lain (Needs of Power), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu: a. Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan dalam lingkungan kerja. b. Kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab. c. Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bali Towerindo Sentra Tbk. Pelaksanaan wawancara dan penyebaran angket atau kuesioner tersebut dilakukan pada bulan Maret sampai dengan bulan Juni 2023. Penelitian ini memfokuskan pada karyawan PT. Bali Towerindo Sentra Tbk yang beralamat The Autograph Tower, Lantai 77 Thamrin Nine Complex, Jl. M.H. Thamrin No.10, RT.9/RW.5, Kebon Melati, Tanah Abang, Jakarta 10230.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bali Towerindo Sentra Tbk. PT. Bali Towerindo Sentra Tbk yang secara keseluruhan berjumlah 100 orang. (Irawan, 2017) mengemukakan bahwa sebagian pakar mengatakan apabila populasi ≤ 100 diambil semuanya sebagai sampel, akan tetapi apabila populasi ≥ 100 diambil minimal 25-30 %. Jadi, sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan. Sampel kuisisioner data primer diambil 100% (seratus persen) yaitu 100 karyawan PT. Bali Towerindo Sentra Tbk. Data yang terkumpul diolah dengan menggunakan SPSS versi 25.00

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Tabel 1
Diskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Kategori	Jumlah	Persentase
Laki-laki	70 orang	79,5 %
Perempuan	18 orang	20,5 %
Jumlah	88 orang	100 %

Sumber: data primer diolah 2023

Jumlah responden laki-laki terlihat lebih dominan yaitu sebanyak 70 orang (79,5%) dibandingkan jumlah responden perempuan sebanyak 18 orang (20,5%).

Tabel 2
Diskripsi Responden Berdasarkan Umur

Kategori	Jumlah	Persentase
<25 tahun	1 orang	1,1 %
26-30 tahun	14 orang	15,9 %
31-35 tahun	10 orang	11,4 %
>35 tahun	63 orang	71,6 %
Jumlah	88 orang	100 %

Sumber: data primer diolah 2023

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa 1 responden (1,1%) berusia <25 tahun, 14 responden (15,9%) berusia 26-30 tahun, 10 responden (11,4%) berusia 31-35 tahun, dan 63 responden (71,6%) berusia >35 tahun. Dilihat dari segi umur menggambarkan bahwa karyawan dalam perekrutan karyawan mencari karyawan yang masuk dalam kategori usia berpengalaman langkah tersebut dilakukan agar para karyawan PT. Bali Towerindo Sentra Tbk Jakarta dapat bekerja secara profesional pada perusahaan.

Uji Validitas Dan Reabilitas

Tabel 3
Uji Validitas Variabel X₁ (Kepemimpinan)

	R hitung	R Tabel	Keterangan
X1.1	0,873	0.207	Valid
X1.2	0,869	0.207	Valid
X1.3	0,884	0.207	Valid
X1.4	0,881	0.207	Valid
X1.5	0,875	0.207	Valid

Sumber : Data diolah SPSS 2023

Tabel 4
Uji Validitas Variabel X₂ (Budaya Organisasi)

	R hitung	R Tabel	Keterangan
X2.1	0.940	0.207	Valid
X2.2	0.754	0.207	Valid
X2.3	0.759	0.207	Valid
X12.4	0.940	0.207	Valid
X1.5	0940	0.207	Valid
X2.6	0.676	0.207	Valid

Sumber : Data diolah SPSS 2023

Tabel 5
Uji Validitas Variabel X₃ (Motivasi)

	R hitung	R Tabel	Keterangan
X3.1	0.788	0.207	Valid
X3.2	0.770	0.207	Valid
X3.3	0.930	0.207	Valid
X3.4	0.792	0.207	Valid
X3.5	0.930	0.207	Valid

Sumber : Data diolah SPSS 2023

Tabel 6
Uji Validitas Variabel Y (Kinerja Karyawan)

	R hitung	R Tabel	Keterangan
Y.1	0.764	0.207	Valid
Y.2	0.793	0.207	Valid
Y.3	0.791	0.207	Valid
Y.4	0.716	0.207	Valid
Y.5	0.651	0.207	Valid

Sumber : Data diolah SPSS 2023

Berdasarkan hasil uji di atas, dapat dilihat bahwa semua nilai r-hitung (korelasi) di atas r table 0,207 . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dalam kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian lebih lanjut.

Uji Reliabilitas

Uji Reliability Variabel X₁
(Kepemimpinan)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.924	5

Tabel 7
Uji Reliabilitas
Uji Reliability Variabel X₂
(Budaya Organisasi)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.916	6

Uji Reliability Variabel X₃
(Motivasi)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.898	5

Uji Reliability Variabel Y
(Budaya Organisasi)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.797	5

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha instrument untuk semua variabel penelitian nilainya > 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa instrument dalam penelitian ini adalah reliabel dan layak untuk digunakan untuk penelitian ini.

Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik Uji asumsi klasik yang dikaji dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolenieritas dan uji heterokedstasitas.

Uji Normalitas

Berdasarkan teori statistika model linier hanya residu dari variabel dependent Y yang wajib diuji normalitasnya, sedangkan variabel independent diasumsikan bukan fungsi distribusi. Jadi tidak perlu diuji normalitasnya. Hasil output pengujian normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov adalah sebagai berikut :

Tabel 8
Kolmogrov Smirnov Test
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		88
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.50113346
Most Extreme Differences	Absolute	.091
	Positive	.091
	Negative	-.063
Test Statistic		.091
Asymp. Sig. (2-tailed)		.070 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber : data diolah SPSS (2023)

Analisis data hasil Output :

Uji normalitas data digunakan hipotesis sebagai berikut :

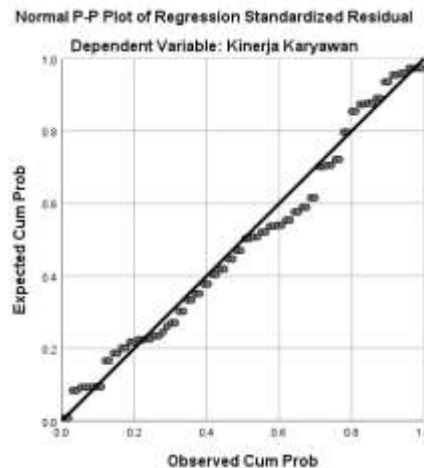
H0: Data berdistribusi normal

H1: Data tidak berdistribusi normal

Kriteria penerimaan H0

H0 diterima jika nilai $\text{sig} \geq 0,05$. Dari tabel di atas diperoleh nilai $\text{sig} = 0,986 = 98,6\% \geq 0,05$, maka H0 diterima. Artinya variabel unstandardized berdistribusi normal. Uji normalitas juga dapat dilihat pada grafik Normal P-Plot sebagai berikut

Tabel 9
Grafik Normal P-Plot



Pada grafik P-Plot terlihat data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis histogram menuju pola distribusi normal maka variabel dependen Y memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolonearitas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai toleransi dan Variance Inflation Factor (VIF). Apabila nilai tolerance $> 10\%$ dan nilai VIF < 10 , maka dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi. Berikut hasil perhitungan menggunakan program SPSS 26.

Tabel 10
Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.266	1.502		6.834	.000		
	Kepemimpinan	.036	.045	.074	.804	.424	.947	1.056
	Budaya Organisasi	.315	.052	.550	6.081	.000	.974	1.027
	Motivasi	-.025	.042	-.055	-.601	.549	.945	1.059

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : data diolah SPSS (2023)

Dari tabel diatas terlihat setiap variabel bebas mempunyai nilai tolerance $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 . Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi ini.

Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Heteroskedastisitas menunjukkan penyebaran variabel bebas. Penyebaran yang acak menunjukkan model regresi yang baik. Dengan kata lain tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan mengamati grafik scatterplot dengan pola titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah sumbu Y. Berikut hasil pengolahan menggunakan program SPSS 26.

Tabel 11
Uji Heterokedasitas

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.614	.899		.683	.496
	Kepemimpinan	-.030	.027	-.122	-1.113	.269
	Budaya Organisasi	.048	.031	.169	1.557	.123
	Motivasi	.006	.025	.026	.236	.814

a. Dependent Variable: RES2

Hasil tampilan output SPSS dengan jelas menunjukkan semua variabel independent mempunyai nilai $\text{sig} \geq 0,05$. Jadi tidak ada variabel independent yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependent Abs_res. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heterokedastisitas.

Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan analisis dengan program SPSS 26 for Windows diperoleh hasil regresi berganda seperti terangkum pada tabel 12 berikut ini :

Tabel 12
Analisis regresi berganda

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	10.266	1.502		6.834	.000
	Kepemimpinan	.036	.045	.074	.804	.424
	Budaya Organisasi	.315	.052	.550	6.081	.000
	Motivasi	-.025	.042	-.055	-.601	.549

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : data diolah SPSS 26 (2023)

Persamaan Regresi Berdasarkan tabel 12 diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 10.266 + 0,036 X_1 + 0,315 X_2 - 0,025 X_3$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai makna sebagai berikut:

1. Koefisien $X_1 = 0,036$ Jika variabel Ekspektasi Kepemimpinan mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel lain tetap maka Kinerja karyawan responden meningkat sebesar 0,036 atau sebesar 3,6%.
2. Koefisien $X_2 = 0,315$ Jika variabel Ekspektasi Budaya Organisasi mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel lain tetap maka Kinerja Karyawan meningkat sebesar 0,315 atau sebesar 3,15%.
3. Koefisien $X_3 = -0,025$ artinya jika Motivasi (X_3) mengalami kenaikan satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami penurunan sebesar 0,025 atau 2,5% koefisien bernilai negatif artinya antara Motivasi (X_3) dan kinerja karyawan (Y) hubungan negatif. Ditunjukkan dengan koefisien regresi variabel harga yang negatif.

Pengujian Hipotesis secara Parsial (Uji T)

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah secara individu (parsial) variabel independen mempengaruhi variabel dependent secara signifikan atau tidak. Hasil output dari SPSS adalah sebagai berikut :

Tabel 13
Uji t parsial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.266	1.502		6.834	.000
	Kepemimpinan	.036	.045	.074	.804	.424
	Budaya Organisasi	.315	.052	.550	6.081	.000
	Motivasi	-.025	.042	-.055	-.601	.549

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Hipotesis :

Ho : Variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependent.

Ha : Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependent.

Kriteria pengambilan keputusan :

Dengan tingkat kepercayaan = 95% atau (α) = 0,05.

Derajat kebebasan (df) = n-k-1

(df) = 88-4-1 = 83, diperoleh dari nilai t-tabel= 1.98896.

Ho diterima apabila $-t\text{-tabel} \leq t\text{-hitung} \leq t\text{-tabel}$ atau $\text{sig} \geq 5\%$

Ho ditolak apabila ($t\text{-hitung} < -t\text{-tabel}$ atau $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$) dan $\text{sig} < 5\%$

Hasil pengujian statistik dengan SPSS pada variabel (X1) Kepemimpinan diperoleh nilai t-hitung = 0,804 dan sig = 0,424 > 5% jadi H0 diterima. Ini berarti Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pada variabel (X2) Budaya Organisasi diperoleh nilai t-hitung = 6.081 dan sig = 0,000 < 5% jadi Ha diterima. Ini berarti variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pada variabel (X3) Motivasi diperoleh nilai t-hitung = -0,601 dan sig = 0,549 > 5% jadi H0 diterima. Ini berarti variabel Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pengujian Hipotesis secara Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk melihat keberartian pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen atau sering disebut uji kelinieran persamaan regresi.

Hipotesis:

$H_0 = \beta = 0$ (Variabel dependent secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependent) :

$H_{10} = \beta \neq 0$ (Variabel dependent secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen)

Pengambilan keputusan:

Ho diterima jika $F\text{-hitung} \leq F\text{-tabel}$ atau $\text{sig} \geq 5\%$.

H1 diterima jika $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ dan $\text{sig} < 5\%$.

Dengan n = 88, k = 4 diperoleh F tabel = 2,708. Untuk melakukan uji F dapat dilihat pada tabel Anova dibawah ini.

Tabel 14
Uji Anova**ANOVA^a**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	96.818	3	32.273	13.828	.000 ^b
	Residual	196.046	84	2.334		
	Total	292.864	87			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan

Pada tabel Anova diperoleh nilai $F = 13,823$ dan $\text{sig} = 0,000 < 5\%$ ini berarti variabel independen Kepemimpinan, Budaya organisasi dan Motivasi secara simultan benar-benar berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Dengan kata lain variabel-variabel Kepemimpinan, Budaya organisasi mampu menjelaskan besarnya Kinerja Karyawan.

Koefisien Determinasi Ganda (R^2)

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel dependen dapat dilihat pada tabel Model Summary dibawah ini.

Tabel 15
Uji Determinasi**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575 ^a	.331	.307	1.528

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Pada tabel diatas diperoleh nilai $\text{Adjusted } R^2 = 0,307 = 30,7\%$. ini berarti besarnya pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan adalah 30,7% dan sisanya 69,3 dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian mengenai pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bali Towerindo Sentra Tbk adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh negatif Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Bali Towerindo Sentra Tbk. Hal tersebut terbukti dari hasil t hitung variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai 0,804 dimana nilai tersebut lebih kecil dari t tabel yaitu 1,98896 dengan nilai signifikansi 0,4248 lebih besar dari 0,05 serta koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,036. Semakin rendah Kepemimpinan maka akan semakin buruk/rendah pula Kinerja Karyawan Bali Towerindo Sentra Tbk.
2. Terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Bali Towerindo Sentra Tbk. Hal tersebut terbukti dari hasil t hitung variabel Budaya Organisasi memiliki nilai 6,081 dimana nilai tersebut lebih besar dari t tabel yaitu 1,98896 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 serta koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,315. Semakin tinggi Budaya Organisasi maka akan semakin tinggi pula Kinerja Karyawan Bali Towerindo Sentra Tbk.
3. Terdapat pengaruh negatif Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan Bali Towerindo Sentra Tbk. Hal tersebut terbukti dari hasil t hitung variabel Motivasi yang memiliki nilai sebesar -0,601

dimana nilai tersebut lebih kecil dari t tabel yaitu 1,98896 dengan nilai signifikansi 0,549 lebih besar dari 0,05 serta koefisien regresi bernilai negative sebesar -0,25, yaitu semakin tinggi tingkat kinerja karyawan kecenderungan motivasi semakin menurun.

4. Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi secara simultan atau bersama – sama terhadap Kinerja Karyawan Bali Towerindo Sentra Tbk. . Hal tersebut karena hasil analisis menghasilkan nilai F hitung 13,823 dimana nilai tersebut lebih tinggi dari F tabel sebesar 2.715 serta nilai signifikansi 0,000 lebih rendah dari 0,05

SARAN

Saran yang bisa disampaikan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi Bali Towerindo Sentra Tbk.
 - a. Atasan (manajer) diharapkan untuk lebih mampu berkomunikasi dengan baik pada karyawan di perusahaan untuk menjelaskan dengan seksama tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Penyampaian tujuan perusahaan yang tidak jelas akan menyebabkan tidak maksimalnya pencapaian tujuan dari perusahaan. Sebuah perusahaan diukur kesuksesannya apabila tujuan yang dicanangkan tercapai.
 - b. Organisasi hendaknya dapat meningkat atau mengarahkan para karyawan agar perusahaan menjadi perhatian penting bagi mereka. Keberlangsungan perusahaan dapat berjalan dengan lancar apabila para karyawan selalu ada dalam berbagai macam keadaan di perusahaan, terutama apabila ada hambatan yang terjadi.
 - c. Pada variabel Motivasi masih perlu adanya perhatian khusus terhadap karyawan yang memiliki kinerja kurang, karena mereka tidak bisa mendapatkan motivasi lebih dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kinerja di atas rata-rata. Pimpinan harus merumuskan rasa saling melengkapi dan bantu membantu antar karyawan, dimana karyawan yang memiliki kinerja yang kurang dapat meminta bantuan untuk belajar kepada karyawan yang memiliki kinerja lebih baik.
- 2) Bagi Penelitian Selanjutnya
 - a. Penelitian diharapkan dapat menggunakan subjek lebih dari satu ataupun membandingkan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain seperti perusahaan swasta dan instansi negeri, sehingga data penelitian lebih variatif dan kemampuan generalisasi lebih baik.
 - b. Dalam penelitian selanjutnya sebaiknya peneliti lebih memperhatikan pertanyaan yang diajukan sehingga tidak menimbulkan bias dengan memberikan pertanyaan kepada pihak kedua atau atasan yang mengetahui hasil kerja dari responden.
 - c. Dalam penelitian selanjutnya peneliti sebaiknya memperhatikan instrumen yang digunakan dengan cara, misalnya membuat kuesioner yang menarik atau berwarna, memberikan hadiah untuk responden, dan lain hal sebagainya.

Referensi

- Andayani, I. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang*.
- Anwar Prabu Mangkunegaran. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. : Rosda.
- Brury, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4(1).
- Fadli, R., & Hasanudin, H. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Tunas Perkasa Tekindo. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(4), 301–308.
- Fadude, F. D., Tawas, H. N., & Poluan, J. G. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1).
- Fahmi, I. (2016). *Perilaku Konsumen teori dan aplikasi*. UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Firmansyah, N. A., & Maria, V. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. the Univenus Serang. *Jurnal Inovasi Penelitian*,

- 2(12), 3841–3848.
- Fred Luthans. (2014). *Perilaku Organisasi* (dkk) Alih Bahasa V.A Yuwono (ed.); Edisi Baha).
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamzah, M. I., & Sarwoko, E. (2020). Kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja: peran mediasi motivasi kerja. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 16(1), 41–53.
- Hariandja, M. T. E. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, M. S. . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (revisi). Bumi Aksara.
- Ismail, I. (2008). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan dan kinerja karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 12(1), 18–36.
- Mangkunegara, A. A., Manusia, M. S. D., Sutrisno, E., Manusia, M. S. D., Empat, S., Pers, R., & Thoha, M. (2013). Buku. *Journal of Agricultural Research*, 8(48), 6126–6130.
- Miftah Thoh. (2014). *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya* (cetakan 23). Rajawali Pers.
- Restutiani, M. R., Cahyadi, E. R., & Munandar, J. M. (2023). INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND INCENTIVES ON AGENT PERFORMANCE IN SOCIAL SECURITY ACQUISITION WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AS AN INTERVENING VARIABLE. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(1), 68–81.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213–223.
- Setiyono, S. D., Hakim, A., & Tjahjanulin Domai, S. (2023). THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND LEARNING ORGANIZATION THROUGH CULTURE AS MODERATION ON CITIZEN ORGANIZATION BEHAVIOR IN POLICE INSTITUTION. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 58(1).
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Simamora Henry. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. SIE YKPN.
- Stephen, R. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sugiono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Susanto, A. J., & Nopiyan, E. (2020). Leadership, Cultural Values and Motivation on Employees Performance about Green Hospital. *Journal of Physics: Conference Series*, 1625(1), 12065.
- Sutoro, M., Mawardi, S., & Sugiarti, E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(4), 411–420.
- Suwarno, S., Aprianto, R., & Suberthi, M. (2020). Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 165–176.
- Syahidah, H., Nurhadian, A. F., Adinata, U. W. S., & Suherman, A. R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai:(Studi pada salah satu pemerintahan daerah di Kota Bandung). *Acman: Accounting and Management Journal*, 1(2), 54–60.
- Syurya, S., Kamase, J., & Alam, R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kota Pare-Pare. *YUME: Journal of Management*, 2(3).
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Rajagrafindo Persada.
- Widjaja, Y. R., & Ginanjar, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sains Manajemen*, 4(1), 47–56.
- Winardi. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Utama.
- Windaryadi, C. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 16(3), 177–184.
- Yanto, Y., & Aulia, I. N. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Work Motivation and Employee Performance. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(4), 197–209.