

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAEWAI PDA KANTOR WILAYAH BADAN PERTANAHAN NASIONAL PROVINSI SUMATERA BARAT

Sri Handayani<sup>1</sup>, Harif Amali Rivai<sup>2</sup>

*Economic Faculty Andalas University Padang, Indonesia*

**Abstract:** *The study in this study on the analysis of the The Influence of Transformational Leadership, Organizational Culture and Motivation on Employee Performance at Regional Office of National Land Agency of West Sumatera Province. The issues raised in this research are: How is the influence Transformational Leadership towards Employee Performance at Regional Office of National Land Agency of West Sumatera Province. (2) How is the influence Organizational Culture towards Employee Performance at Regional Office of National Land Agency of West Sumatera Province. (3 ) How is the influence Motivation towards Employee Performance at Regional Office of National Land Agency of West Sumatera Province In this research using descriptif analyse. This analysis for give deep arguement and implemented hypotesis that describe in quantitatif analyse, based on questioner list has been filled by employee. Then those data is analysed by statistic with using SPSS 16 application for windows to testing this research hypotesis with cover Multiple Regression analyse .The result of descriptive analysis shows that there is a positive and significant influence between Transformational Leadership toward Employee Performance, there is a positive and significant influence between Organizational Culture toward Employee Performance, there is a positive and significant influence Motivation towards toward Employee PerformanceBased on the statistical test of three research variables, it is concluded that Transformational Leadership is the most influential variable to Employee Performance*

**Keyword:** *Transformational Leadership, Organizational Culture and Motivation , Employee Performance*

### PENDAHULUAN

Memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat merupakan Tugas Pokok yang harus dilaksanakan oleh Pemerintah sebagai organisasi publik, sehingga seluruh pegawai pemerintahan memiliki kewajiban serta tanggung jawab untuk memberikan pelayanan publik yang baik dan profesional sehingga dapat memuaskan masyarakat. Pelaksanaan pelayanan publik yang profesional merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah dengan masyarakat, disebabkan pelayanan yang memuaskan adalah hak dari seluruh masyarakat yang harus dipenuhi oleh pemerintah.

Tetapi penilaian terhadap pegawai negeri saat ini masih memperlihatkan fenomena yang tidak menggembirakan. *Image negative* yang diperlihatkan Pegawai Negeri Sipil Indonesia yang sangat menonjol di mata masyarakat adalah penyelewengan internal misalnya inefisiensi, pengambilan keputusan yang berbelit belit dan, prosedur pelayanan yang sangat panjang, koordinasi antar instansi yang masih lemah, praktik KKN dan sebagainya. Kemampuan Pegawai Negeri Sipil masih sangat terbatas dalam mengimplementasikan berbagai kebijakan yang telah ditetapkan Pemerintah Pusat dan juga masih terlihat jauh dari sikap abdi masyarakat dalam memberikan

pelayanan publik yang seharusnya menjadi tugas mereka,

Menurut (Zarkasyi,2008) dalam (Putra, 2016) studi dari Booz-Allen & Hamiltan pada tahun 1998 dikawasan Asia Timur menemukan bahwa Indonesia merupakan Negara dengan tingkat *good governance* paling rendah diantara negara negara tetangganya. Indeks *good governance* Indonesia adalah 2.8 sedangkan Singapore 8,9, Malaysia 7.7 Thailand 4.8 dan Filipina 3.5 . Disebutkan juga dalam laporan itu bahwa kemampuan manajemen birokrasi menempati urutan ke 42 dari 48 negara dan kemampuan daya terhadap negara negara lain menempati urutan ke 41 dari 48 negara bahkan sebelumnya di ungkap oleh Der Spiegel,*Transparency International, Economic Intelligent Unit, JETRO* yang menganggap bahwa justru birokrasi yang menjadi pangkal bagi hambatan terhadap kemampuan daya saing Indonesia di tingkat *global*.

Pemimpin juga sangat berperan terhadap tumbuh kembangnya budaya organisasi yang ada di dalam organisasinya. Baik dan buruknya suatu organisasi adalah tergantung dari kondisi atau iklim organisasi yang diciptakan oleh pemimpinnya yang nantinya terbentuk menjadi suatu budaya organisasi di dalamnya.

Teori kepemimpinan yang akan menjadi pisau analisis adalah teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*)

disampaikan oleh Bass, bahwa gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apapun (Yuki, 2009). Dalam teori kepemimpinan, model kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) memiliki hubungan resiprokal dengan berbagai aspek perubahan (*changes*) di mana pemimpin membangun energi transformasi dalam organisasi, mengembangkan visi masa depan, menyepadankan organisasi dan budaya, serta menciptakan arsitektur proses transformasi itu sendiri (Gozukara Simsek, 2015).

Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, dengan memperhatikan faktor-faktor yang ada dalam budaya organisasi. Sementara itu, pada penelitian yang dilakukan oleh Idris et al (2014) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperbaiki kinerja karyawan dalam suatu organisasi kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh Maharani et al (2013) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Kemudian kinerja organisasi dalam hal ini Pegawai Negeri juga dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Adewale, Anthonia (2013) menemukan bahwa terdapat hubungan yang erat antara budaya organisasi dengan kinerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka penulis tertarik untuk meneliti "*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat*".

## TINJAUAN PUSTAKA

### Konsep Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2012) bahwa kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang merupakan motivator serta mengarahkan karyawan dan memberikan arahan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional memberikan efektivitas yang lebih karena pemimpin lebih memfokuskan proses menjadikan karyawan kreatif dalam bekerja.

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Burn dalam Rivai (2012), ia membagi pemimpin menjadi

dua macam yaitu, transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang terjadi apabila antara pemimpin dan bawahan terjadi hubungan pertukaran/timbal balik dalam memenuhi kebutuhannya. Pertukaran itu dapat bernilai ekonomis, politis, psikologis, atau lainnya.

Menurut Bass dalam Rivai (2013), kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi karyawan agar berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain, dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri karyawan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Karyawan yang mempercayai seorang pemimpin, akan bersedia berkorban atas tindakan pemimpin, percaya bahwa hak dan kepentingan mereka tidak akan disalahgunakan. Keefektifan manajerial dan kepemimpinan tergantung pada kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dari para karyawan. Dalam era globalisasi, orang berpaling hubungan pribadi sebagai pedoman dan mutu, dari hubungan ini umumnya ditentukan oleh tingkat kepercayaan kepada pemimpin.

Burn menjelaskan dalam Rivai (2012) bahwa faktor kepemimpinan transformasional terpisah dengan kepemimpinan transaksional, keduanya independen, pemimpin yang memiliki sifat transaksional tidak memiliki sifat transformasional dan sebaliknya pemimpin yang memiliki sifat transformasional tidak memiliki sifat transaksional.

Menurut Ali (2013), kepemimpinan transformasional adalah suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya berupaya satu dengan lainnya untuk meningkatkan motivasi dan morality ke tingkatan yang lebih tinggi lagi. Seorang pemimpin yang *transforming* selalu berupaya untuk meningkatkan kesadaran pengikut dengan cara menanamkan semangat yang ideal dan nilai-nilai moralitas yang tinggi, seperti: persamaan, kemerdekaan, keadilan, kemanusiaan, dan perdamaian.

Kepemimpinan transformasional menaikkan tingkat kesadaran para karyawan dengan menarik nilai-nilai seperti keadilan, kedamaian dan persamaan. Sementara itu, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan karakteristik yang diungkapkan oleh Bass dalam Rivai (2013), menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan ke arah perbaikan bagi organisasinya. Dengan perubahan yang positif tersebut,

karyawan siap menerima tugas yang diberikan pemimpin tanpa beban, senang dan puas dalam melakukan pekerjaannya serta akan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan yang bersangkutan.

Memahami kepemimpinan dan proses kepemimpinan didasarkan pada pemahaman hubungan antara pemimpin dan pengikut, konteks interaksi mereka dan produk sampingan yang dihasilkan. Burn dalam Rivai (2007), kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang merubah status *quo* dengan merubah nilai dan keinginan bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional sebenarnya lebih visioner, dengan cita-cita dan tujuan mampu menciptakan emosi karyawan yang kuat (Bowditch dan Buono,2007).

Pemimpin transformasional memiliki empati dan keterampilan kesadaran diri (kecerdasan emosional) yang persepsi mereka cenderung akurat tentang lain, mereka tahu apa kebutuhan karyawan, bahkan ketika para karyawan sendiri mungkin tidak sepenuhnya menyadari kebutuhan tersebut.

Kepemimpinan transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Robbins & Judge 2012). Kepemimpinan transformasional lebih unggul daripada kepemimpinan tradisional, dimana para pemimpin transformasional mendorong bawahannya agar lebih inovatif dan kreatif serta menghasilkan komitmen di pihak para pengikut dan menanamkan pada diri mereka rasa percaya yang lebih besar kepada pemimpin.

### Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Secara umum ada empat dimensi dan menjadi indikator dari kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Bass dan Avolio dalam Rivai (2007),Sewang (2016) yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. (Pengaruh idealisme, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu).

#### 1. *Idealized Influence* (pengaruh idealisme)

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling

penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sence of mission*. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.

#### 2. *Inspirational Motivation* (motivasi yang menginspirasi)

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi bawahan, optimis dan antusias, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Motivasi yang menginspirasi ini mencakup hal, memotivasi bawahan, penggunaan simbol, pencapaian tujuan, dan kemampuan.

#### 3. *Intellectual Stimulation* (rangsangan intelektual)

Menurut Bass dalam Rivai (2013) pemimpin transformasional berupaya mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi perkembangan inovasi dan kreativitas. Hal yang positif jika terjadi perbedaan pandangan, pemimpin mendorong bawahan untuk melihat permasalahan lama dengan cara dan metode kreatifitas dan mengkaji ulang asumsi yang ada dan menggunakan *intelephant* dan alasan lebih dari sekedar opini yang tidak mendukung. Memanfaatkan intuisi bawahan, rasionalitas dan penyelesaian permasalahan secara hati-hati, sehingga bawahan didorong untuk menyelesaikan permasalahan tersebut dengan ide dan gagasan yang dimiliki sehingga menciptakan kepercayaan diri pada bawahan. Melalui penerapan berbagai praktek manajerial, kepemimpinan transformasional mampu memberdayakan bawahannya sehingga mereka semakin yakin akan kemampuan mereka sendiri.

#### 4. *Individualized Consideration* (pertimbangan individu)

Menurut Bass dalam Rivai (2013) pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada bawahannya. Setiap karyawan dihargai sebagai individu dan menerima perhatian untuk berprestasi dan berkembang dengan bertindak sebagai mentor bagi bawahan yang lainnya. Dengan penghargaan terhadap ide dan gagasan yang dilontarkan, bawahan akan lebih termotivasi untuk berusaha lebih baik. Komunikasi individual juga dapat membangun kepercayaan diri karyawan dalam

menyelesaikan pekerjaannya (Bass dalam Rivai, 2013).

### Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2014) mendefinisikan budaya organisasi sebagai satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima, secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Lebih lanjut Robbins (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota yang dapat membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna yang dianut bersama ini, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Menurut Gibson et al, (Sutanto, 2002) budaya organisasi adalah sesuatu yang dipercaya oleh karyawan dan kepercayaan ini dapat membentuk keyakinan, nilai-nilai dan ekspektasi. Termasuk dalam definisi budaya organisasi adalah simbol-simbol, bahasa, ideologi, ritual-ritual, dan mitos; gambaran (*scripts*) mempengaruhi keberhasilan dalam hal intelektual dan finansial dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara (2012) memberikan definisi 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 external dan internal.

Budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam lingkungannya. Budaya organisasi sebagai konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerja sama untuk menyelesaikan tugasnya.

Kreitner dan Kinicki (2014) mendefinisikan budaya organisasi sebagai satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima, secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Lebih lanjut Robbins (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota yang dapat membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna yang dianut bersama ini, merupakan seperangkat

karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

### Karakteristik Budaya Organisasi

Sedangkan menurut Luthans (2005) terdapat sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

1. Aturan perilaku yang diamati, yaitu ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma, artinya adalah adanya standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi "Jangan melakukan terlalu banyak; Jangan terlalu sedikit."
3. Nilai dominan, dimana organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama.
4. Filosofi, terdapatnya kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan/atau pelanggan diperlakukan.
5. Aturan, terdapatnya pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar dapat diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. Iklim organisasi, merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara anggota berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

### Dimensi Budaya Organisasi

Sedangkan menurut Robin (2005) dan Sewang (2016) terdapat sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

1. *Task-based orientation*, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan tugas dengan cermat, analisis, dan perhatian terhadap detail serta agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.
2. *Result-based orientation* yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
3. *Human resource oriented* orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu

4. *Growth and empowerment oriented* yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pertumbuhan dan pertumbuhan . bukannya pertumbuhan. dipertahankannya status quo.

### Motivasi Kerja

Organisasi selalu memperhatikan motivasi sumber daya manusianya karena berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang maupun organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Menurut Anghelache (2015), motivasi adalah hasil dari rasio antara investasi individu di tempat kerja (misalnya waktu, tenaga, kompetensi, toleransi, antusiasme, loyalitas, dll) dan manfaat yang diperolehnya (misalnya keamanan upah, pengakuan, reputasi, prestasi, dll). Secara umum, motivasi merupakan kondisi internal dari aktivitas manusia, totalitas kebutuhan dan alasan-alasan yang memicu, dukungan, dan menyesuaikan aktivitas manusia.

Menurut Wibowo (2014), motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Motivasi mempunyai dua bentuk dasar, yaitu buatan (*extrinsic*) dan hakiki (*intrinsic*). Di dalam kinerja karyawan, perusahaan memerlukan keduanya untuk membantu menaikkan kinerja karyawan (*extrinsic* maupun *intrinsic*). *Extrinsic* adalah mengenai hal-hal apa yang akan perusahaan lakukan untuk memotivasi para karyawan, sedangkan *intrinsic* adalah faktor-faktor atau penyebab dari dalam diri perusahaan untuk memotivasi karyawan dengan tujuan tertentu. Karena setiap karyawan yang masuk pasti mempunyai motivasi kenapa mereka berkerja di perusahaan yang mereka pilih.

Sinambela (2006) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang ditujukan untuk memenuhi suatu pencapaian tujuan. Dengan demikian, suatu motivasi kerja lebih merupakan modal diri dari setiap masing-masing individu. Kekuatan modal diri tersebut yang akan mengarahkan dan bahkan menentukan kekuatan seseorang dalam mencapai suatu tujuan.

Menurut Robbins (2008) motivasi adalah keinginan untuk melakukan dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Motivasi merupakan proses

yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana di dalam motivasi dasar mereka. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi, (Robbins, 2008).

Hamalik (2005) mengatakan motivasi merupakan perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "*feeling*" dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Pengertian lainnya tentang motivasi dikemukakan oleh Emilia (2011), dengan definisi sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.

Rivai (2004) mengemukakan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Pada dasarnya seseorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam dalam bekerja.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan (*situation*). Menurut Mangkunegara (2005) dalam Taufik, *et. al* (2016), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Sedangkan menurut Hasibuan (2010), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan

terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasaan. Motivasi adalah suatu perangsang keinginan daya gerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Seseorang yang memiliki motivasi kerja akan mendorong semangat, menegakkan disiplin, meningkatkan suasana hubungan kerja yang baik

### Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah suatu atribut sangat penting yang harus diukur oleh organisasi. Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi tingkat Motivasi kerja seseorang antara lain.

Menurut Mohyi, A (2005), sewang (2016) Ada Indikator motivasi kerja, yaitu motivasi kerja positif dan motivasi negatif dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Prestasi/Penghargaan  
Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan seorang pemimpin memberikan pujian atas hasil kerja seorang pegawai jika pekerjaan tersebut memuaskan maka akan menyenangkan pegawai tersebut.
2. Pengakuan Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Oleh karena itu pemberian hadiah untuk yang menang merupakan bentuk pengakuan organisasi
3. Partisipasi  
Dijalankannya partisipasi akan memberikan manfaat seperti dapat dihasilkannya suatu keputusan yang lebih baik.

### Konsep Kinerja

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat non material seperti kebanggaan diri dan kepuasan kerja. Kata kinerja belakangan ini menjadi topik yang hangat di kalangan pengusaha dan administrator. Kinerja seakan menjadi sosok yang bernilai dan telah dijadikan tujuan pokok pada organisasi/badan usaha, selain profit.

Armstrong dan Baron (1998) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Pendapat para ahli diatas menunjukkan bahwa kinerja merupakan cara melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai sehingga diperlukan tujuan dan sasaran kinerja untuk mencapai kinerja yang sesuai dengan harapan

organisasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi sehingga tercipta kinerja yang baik. Tujuan dapat ditunjukkan dalam berbagai bentuk, yaitu (Wibowo 2014):

1. *Targets*, yang merupakan hasil yang diharapkan dapat dicapai secara kuantitatif yang dapat diukur.
2. *Tasks/projects*, yang merupakan kegiatan yang harus diselesaikan pada suatu tanggal tertentu untuk mencapai hasil yang ditentukan.
3. *Work-related*, atau berkaitan dengan pekerjaan, dengan mengacu pada hasil yang dicapai atau kontribusi yang diberikan pada prestasi organisasional, fungsional atau tujuan tim.
4. *Personal*, atau pribadi, dalam bentuk tujuan pengembangan atau pembelajaran untuk memperbaiki kinerja di bidang tertentu.

Tujuan pada level atas akan menjadi acuan dan dijabarkan dalam tujuan dibawahnya secara berjenjang, dimana tujuan di tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jenjang di atasnya. Oleh karena itu, tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan, yaitu:

1. *Corporate level* merupakan tingkatan di mana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
2. *Senior management level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Business-unit, functional atau department level* merupakan tingkatan di mana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target, dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
4. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
5. *Individual level*, yaitu tingkatan di mana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan

kontribusi pada kinerja tim, departemen atau organisasional.

#### **Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Berbagai faktor dapat mempengaruhi kinerja organisasi yang didukung oleh kinerja individu. Menurut Mangkunegara (2013), kinerja dipengaruhi oleh 3 faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, attitude (sikap), personality (kepribadian), pembelajaran dan motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job design.

Menurut Wibowo (2014) menyatakan bahwa kinerja individu sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang bersumber dari pekerja sendiri (kemampuan dan kompetensi) maupun dari lingkungan, termasuk organisasinya. Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2014) merumuskan tujuh faktor kinerja yang mempengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE, yaitu:

1. A – Ability (*knowledge and skill*)
2. C – Clarity (*understanding or role perception*)
3. H – Help (*organizational support*)
4. I – Incentive (*motivation or willingness*)
5. E – Evaluation (*coaching and performance feedback*)
6. V – Validity (*valid and legal personal practices*)
7. E – Environment (*environmental fit*)

Selain itu, Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2014) menyampaikan faktor-faktor kinerja sebagai berikut:

1. *Personal factors*, yaitu kompetensi yang dimiliki masing-masing personel
2. *Leadership Factors*, yaitu dukungan serta dorongan yang diberikan pemimpinya
3. *Team factors*, yaitu kualitas dukungan dari rekan kerjanya *System factors*, yaitu adanya system kerja dan fasilitas yang tersedia
4. *Contextual/situational factors*, yaitu ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal

#### **Indikator Kinerja**

Kinerja adalah suatu atribut sangat penting yang harus diukur oleh organisasi.

Menurut quyang (2009) indikator kinerja/prestasi kerja karyawan berdasarkan:

1. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
2. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
3. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
4. *Quality of work*, kualitas kerja berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
5. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan tamahan dan integritas pribadi.

#### **METODELOGI**

Obyek yang diteliti adalah *Pegawai Pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat* Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode kuantitatif yaitu penelitian yang sifatnya dapat dihitung jumlahnya dengan menggunakan metode statistik (Sekaran, 2006). Dalam pengumpulan data dilakukan dengan metode survey yaitu melakukan penyebaran kuesioner untuk pengolahan data dengan SPSSKeempat variable penelitian yang menjadi subyek penelitian, adalah Transformational Leadership, Organizational Culture and Motivation , Employee Performance Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikirim kepada participant secara online berdasarkan skala Likers.

#### **Pengujian Instrumen Penelitian**

Sebelum peneliti melakukan pengumpulan data untuk 102 sampel, terlebih dahulu peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *software* SPSS versi 20.

#### **Uji Validitas**

Tabel terlihat bahwa korelasi antara masing-masing indikator terhadap total skor dari setiap variabel menunjukkan hasil yang signifikan dimana nilai  $r$  diatas 0.3 , dan menunjukkan bahwa  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid

#### **Uji Reliabilitas**

Dalam penelitian ini menggunakan *Statistic Program for Social Science* (SPSS),

dimana suatu konstruk atau variabel dikatakan  $(\alpha) > 0,60$ .  
*reliable* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*

**Tabel Uji Reabilitas**

Variabel	Croabach Alph a	Standart	Keterangan
Transformational Leadership (X1)	0.798	0.60	Reliabilitas
Organizational Culture (X2)	0.870	0.60	Reliabilitas
Work Motivation (X3))	0.823	0.60	Reliabilitas
Employee Performance (Y)	0.871	0.60	Reliabiitas

Sumber Data : Olahan SPSS 2017

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0.60, sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah *reliable*. Dengan demikian untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

### Analisis Regresi Berganda

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan bantuan SPSS. Analisis regresi untuk menghitung besarnya pengaruh secara kuantitatif dari suatu perubahan variabel X terhadap variabel Y. Dalam penelitian ini, analisis regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

### Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients		t	Sig
	B	Std. Error		
(Constant)	.088	.285	.307	.059
Transformational Leadership (X1)	.474	.104	4.570	.000
Organizational Culture (X2)	.251	.200	1.758	.011
Work Motivation (X3))	.268	.151	1.778	.049

Sumber Data: Olahan SPSS 2017.

Berdasarkan tabel, dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 0.088 + 0.474X_1 + 0.251X_2 + 0.268X_3$$

Dari ketiga nilai koefisien pada variabel-variabel independen di atas diperoleh variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai terbesar dengan nilai koefisien 0.474 atau 47.4 % sedangkan nilai koefisien terkecil diperoleh oleh variabel Budaya Organisasi dengan nilai koefisien 0.251 atau 25.1 %. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional merupakan faktor yang paling dominan yang mempengaruhi Kinerja Pegawai kemudian disusul dengan variabel Motivasi dengan nilai koefisien 0.268 atau 26.8% sedangkan variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh terkecil

dibandingkan variabel independen lainnya yang memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

### Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel *independent* (Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi secara parsial atau individu menerangkan variabel *dependent* (Kinerja Pegawai). Hasil uji t dapat terlihat pada tabel berikut :

Variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas Dengan menggunakan jumlah sampel sebanyak 102 responden, *variable independent* sebanyak 3 dan *variable dependent* sebanyak 1 variabel serta hipotesis dilakukan dengan dua arah yaitu dengan *level of signifikan* 95% ( $\alpha = 5\%$ ) maka

dapat hasil pengujian hipotesis berdasarkan tabel 4.10 dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Hipotesis 1** Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Dengan kriteria penerimaan atau penolakan dalam pengujian ini digunakan tingkat signifikansi 0,05 dan nilai signifikansi 0.000 diketahui tabel adalah sebesar 1,670, maka H1 dinyatakan ditolak jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  dan diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Berdasarkan output dari tabel 4.10 dapat diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  (4.570)  $>$  tabel (1,670) maka H1 diterima, artinya bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikansi terhadap Kinerja

**Hipotesis 2** , Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Dengan kriteria penerimaan atau penolakan dalam pengujian ini digunakan tingkat signifikansi 0,05 dan nilai signifikansi 0.011 diketahui tabel adalah sebesar 1,670, maka H1 dinyatakan ditolak jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  dan diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Berdasarkan output dari tabel 4.15 dapat diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  (2.875)  $>$  tabel (1,670) maka H1 diterima, artinya bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikansi terhadap Kinerja

**Hipotesis 3** Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Dengan kriteria penerimaan atau penolakan dalam pengujian ini digunakan tingkat signifikansi 0,05 dan nilai signifikansi 0.049 diketahui tabel adalah sebesar 1,670, maka H1 dinyatakan ditolak jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  dan diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Berdasarkan output dari tabel 4.10 dapat diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  (1.778  $>$  tabel (1,670) maka H1 diterima, artinya bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikansi terhadap Kinerja

**Discussion**

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian ini terlihat bahwa Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja. Ada beberapa indikator yang dinilai dari setiap variabel. Manajemen dapat mempertahankan dan meningkatkan indikator- indikator yang telah sesuai dengan harapan karyawan untuk masa yang akan datang dan memperbaiki indikator-indikator yang belum sesuai dengan harapan pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian, maka implikasi manajerial yang dapat penulis ajukan adalah manajemen harus memperhatikan dan meningkatkan antara lain pada Kepemimpinan Transformasional agar dalam implementasi dapat meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat adalah :

1. Bagaimana komunikasi pimpinan meningkatkan optimisme para anggota untuk mencapai karir yang lebih tinggi.
2. Atasan memberikan gambaran menarik tentang apa yang bisa dilakukan.
3. Atasan memberikan bawahan alternatif baru dalam melihat hal-hal yang membingungkan.
4. Atasan mendorong bawahan untuk memikirkan ide-ide baru yang kreatif dan inovatif.
5. Atasan membantu bawahan mengembangkan diri.

Selanjutnya yang harus di perhatikan pada budaya organisasi demi meningkatkan Implementasi kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat adalah :

1. Harus memberikan ke kebebasan kepada karyawan untuk berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Memberikan kesempatan bagi anggota untuk mengusulkan program bersama-sama.
3. Mengembangkan strategi dan prosedur untuk pelaksanaan yang efektif dari pelayanan masyarakat.

Kemudian diperhatikan pada Variabel Motivasi demi meningkatkan Implementasi kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat adalah bagaimana kantor memberikan suasana yang ramah sehingga pegawai mudah dalam menyesuaikan diri dengan bidang pekerjaan atau situasi bagi pegawai baru.

**PENUTUP**

Penelitian ini didasari atas penelitian terdahulu mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai sumber data primer. Kuesioner disebarikan kepada 102 orang responden PNS di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Kepemimpinan Transformasional, mempunyai pengaruh berpengaruh positif

- dan signifikan terhadap kinerja PNS di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat. pengaruh tersebut didapat sebesar 47.4 % dan merupakan variabel terbesar yang dapat mempengaruhi kinerja.
2. Budaya Organisasi mempunyai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat. pengaruh tersebut didapat sebesar 25.1 % .
  3. Motivasi mempunyai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat, pengaruh tersebut didapat sebesar 26,80 % .

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adewale, O.O., Anthonia, A.A., (2013) Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices : A Study of Selected Nigerian Private Universities. *Journal of Competitiveness*. Vol. 5, Issue 4, pp. 115-133, December 2013.
- Anghelache, V. (2015). A Possible Explanatory Model for the Relationship between Teaching Motivation and Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 235-240.
- Baron, R. A dan Donn Byrne. 2003. Psikologi Sosial. Jakarta: Erlangga.
- Bayran, H., Dinc, S. 2015. Role of Transformational Leadership on Employee's Job Satisfaction: The Case of Private Universities in Bosnia and Herzegovina. *Russian Federation European researcher*: Vol. (93), Is. 4, pp 270-281, 2015.
- K., Koustelios, A. (2014). Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. *International Review of Management an Marketing*. Vol. 4, No. 3, 2014, pp.187-200
- Bowditch, James L., Buono, Anthony. 2007. *A Primer on Organizational Behavior*, New York : John Wiley & Son, Inc.
- Bushra, Usman, and Naveed.2011.*Effect of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)*.International Journal of Business and Social Science. Pakistan.
- Chi, H-K.,Yeh, H-R., Yu, C-H. (2008.). The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-profit Organizations. *The Journal of Global Business Management*, Vol.4(1), 129-137
- Dessler, Gary. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1* Edisi Kesembilan.Jakarta: PT Indeks.
- Dessler, Gary. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2* Edisi Kesembilan.Jakarta: PT Indeks.
- Gibson, James L, et.al.(2012). *Organizations: Behavior, structure, Processes*. 14th ed. Boston, Mass: McGraw- Hill/Irwin.
- Gibson, James L, et.al.(2012). *Organizations: Behavior, structure, Processes*.14th ed. Boston, Mass: McGraw- Hill/Irwin.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Gözükara, Izlem dan imek, Omer Faruk (2015) *Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Privat Procedia - Social and Behavioral Sciences* 195 ( 2015 ) 963 – 971 e Non-Profit University, World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, Procedia - Social and Behavioral Sciences 195 ( 2015 ) 963 – 971
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance