

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Luluk Ulil Afidah ¹⁾

Djoko Suseno ²⁾

Setyaningsih Sri Utami ³⁾

^{1, 2, 3)} Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

e-mail: ¹⁾ lulukulil15@gmail.com

²⁾ djokosuseno7@gmail.com

³⁾ u.setya@yahoo.co.id

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze: the effect of organizational culture, leadership style and work motivation on employee performance and to analyze the influence of organizational culture and leadership style on employee performance are moderated by the work motivation. This study is a survey on employees PDAM Surakarta. The research sample as many as 67 people with a proportional random sampling technique. Data collection technique used questionnaire and literature. Data were analyzed used multiple linear regression, t-test, F, coefficient determination and test the absolute difference. The results showed that organizational culture has a significant effect on employee performance. Leadership style has a significant effect on employee performance. Work motivation has a significant effect on employee performance. Work motivation moderating the effect of organizational culture on employee performance. Work motivation does not moderate the effect of leadership style on employee performance.

Keywords: *organization culture, leadership style, work motivation, performance*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan dan pencapaian tujuan perusahaan. Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, sumber daya selalu dituntut untuk mampu meningkatkan produktivitas kerjanya demi kelangsungan dan peningkatan kinerja, pendapatan dan keuntungan perusahaan. Bila dalam suatu perusahaan dengan banyak karyawan mengalami gangguan produktivitas dan kesehatan, maka kinerja perusahaan dapat terganggu.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja

sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Kinerja (*performance*) karyawan merupakan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi (Mahsun, 2006: 25). Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan atau target tertentu yang hendak dicapai.

Ukuran kinerja karyawan di dalam instansi pemerintah dapat dilihat dari kerjanya dalam menyelenggarakan pelayanan publik, sehingga dalam memberikan pelayanan publik (*public service*) dan mewujudkan tujuan organisasi maka *performance* atau kinerja dari organisasi itu sendiri memiliki pengaruh yang cukup besar. Kinerja organisasi yang baik akan memberi kontribusi terhadap pencapaian

tujuan organisasi maupun pelayanan publik yang diberikan.

Kinerja sumber daya merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang (Mangkunegara, 2009: 67). Kinerja adalah unsur pencatatan hasil kerja karyawan dari waktu ke waktu sehingga diketahui sejauh mana hasil kerja sumber daya manusia dan perbaikan apa yang harus dilakukan agar di masa mendatang lebih baik (Sedarmayanti, 2007: 50). Kinerja organisasi tentu harus didukung oleh kualitas kinerja sumber daya manusia. Karyawan dapat dikatakan mempunyai kinerja yang baik apabila seseorang itu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Apabila organisasi tidak memiliki sumber daya manusia yang berkualitas maka akan berdampak pada kinerja perusahaan.

Keberhasilan perusahaan atau organisasi mempertahankan kinerja yang baik tidak lepas dari sistem pengelolaan kinerja yang efektif. Pengelolaan kinerja tidak sebatas alat untuk mengevaluasi kinerja karyawan saja tetapi sebagai strategi untuk menilai dan memotivasi peningkatan kinerja. Keberhasilan pengelolaan kinerja ditentukan oleh sistem penilaian yang dapat mengakomodasi pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu hal yang diperlukan dalam mencapai kinerja yang memuaskan adalah budaya organisasi.

Menurut Kamaludin (2009: 33) bahwa budaya organisasi menjadi unsur penting dalam pemberdayaan karyawan perusahaan. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Budaya organisasi dapat mempengaruhi karyawan dalam bertingkah laku, cara bekerja dengan tim dan cara menggambarkan pekerjaan, sehingga kinerja karyawan yang tinggi sangat dipengaruhi faktor budaya organisasi. Konsep budaya organisasi merupakan salah satu alat untuk meningkatkan kinerja, karena budaya organisasi mempengaruhi pola pikir, perasaan dan cara karyawan bertindak dalam perusahaan.

Budaya organisasi juga memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas, suntikan energi,

motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan (Kamaludin, 2009: 35). Budaya organisasi yang dijalankan memiliki fungsi yang mampu memberikan persepsi positif bagi kinerja, sehingga budaya organisasi yang dijalankan akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi lebih dalam bekerja.

Faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja adalah gaya kepemimpinan. "Gaya kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerjasama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu" (Samsudin, 2006: 287). Pimpinan bertanggung jawab atas lancar tidaknya pekerjaan yang dilakukan oleh pegawainya. Beberapa kegiatan yang dilakukan pimpinan akan bersangkutan langsung pada semua tahap manajemen yakni: penentuan kebijakan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan penilaian. "Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya" (Tampi, 2014: 3). Pemimpin harus dituntut mampu memahami motif dari karyawannya, sebab motif didasari oleh keinginan untuk memuaskan berbagai jenis

Pengelolaan sumber daya manusia perlu adanya pola gaya kepemimpinan yang tepat sehingga dapat membentuk kesinergian antara atasan dan bawahan. Perusahaan harus mampu memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawannya serta memperhatikan tingkat kompensasi yang sesuai bagi karyawan tentunya agar karyawan memiliki loyalitas yang tinggi untuk perusahaan, di samping itu perusahaan harus mendorong karyawan agar dapat bekerja sebaik-baiknya agar tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan harapan. Adanya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan diharapkan adanya suatu hubungan komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan karyawan atau antara karyawan yang satu dengan yang lainnya untuk meningkatkan kinerjanya (Roscahyo, 2013: 2).

Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal (Mangkunegara, 2009: 61). Tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi, yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan.

PDAM merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang masuk dalam kategori penyelenggara pelayanan yang bersifat *profit oriented* dengan tugasnya memberikan pelayanan air bersih kepada warga masyarakat pada suatu daerah. PDAM sebagai salah satu instansi pemerintah yang berbentuk BUMD memiliki jenis pelayanan yang termasuk dalam kelompok pelayanan barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang dalam hal ini adalah penyediaan air bersih. Sejalan dengan era globalisasi dan berkembangnya dunia usaha, maka sebagai konsekuensinya makin banyak masalah yang akan dihadapi oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dalam kegiatan usahanya yang semakin kompetitif, sehingga keadaan ini menuntut para pemimpin atau manajemen PDAM agar dapat mengelola kegiatan usahanya secara efektif dan efisien untuk mencapai

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta sebagai salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang mengemban tugas dan kewajiban untuk mengelola air minum bagi kepentingan masyarakat/pelanggan tidak luput dihadapkan pada tuntutan untuk

senantiasa mampu memberikan pelayanan yang unggul dalam upaya meningkatkan kepuasan para pelanggan. Dalam hubungannya dengan jasa pelayanan, tentunya perusahaan daerah tersebut harus lebih berhati-hati dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan agar tercipta kepuasan pelanggan pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Permasalahan yang dihadapi PDAM saat ini adalah masih adanya keluhan warga, karena PDAM belum bisa melayani pelanggan dengan maksimal, masalah masih kurangnya kualitas air yang disalurkan PDAM, dengan adanya berbagai permasalahan yang dihadapi tersebut harus diselesaikan secepatnya dan salah satunya melalui peningkatan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Permasalahan tersebut perlu disikapi serius oleh manajemen PDAM Kota Surakarta melalui peningkatan kinerja karyawannya dalam memberikan pelayanan air bersih bagi masyarakat. Permasalahan lainnya adalah karyawan yang sering tidak berada di kantor pada saat jam kerja dengan alasan dinas luar tetapi tidak kembali sesuai dengan jam yang telah disepakati sehingga menunjukkan pengawasan pimpinan belum maksimal.

Penelitian tentang budaya organisasi dan kinerja pernah dilakukan oleh Trang (2013), Kusumawati (2014), Widyastuti dan Hasan (2015) dengan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil ini bertentangan dengan penelitian dari Fajra (2011) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian tentang gaya kepemimpinan dan kinerja dilakukan oleh Khairiyah dan Annisa (2013) dengan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, hal ini bertentangan dengan penelitian dari Fajra (2011), Trang (2013) bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Fajra (2011), Khairiyah dan Annisa (2013), Kusumawati (2014) dalam penelitiannya mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja, hasil ini bertentangan dengan penelitian dari Dhermawan, Sudibya dan Utama (2012) bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sundarsi dan Wardiningsih (2012) dan Hutomo dan Taufik (2015) yang melakukan penelitian tentang efek moderasi dari motivasi menunjukkan bahwa motivasi memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Widiyanto dan Sutarno (2011) bahwa motivasi tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Hutomo dan Taufik (2015) yang melakukan penelitian tentang efek moderasi dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa motivasi memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Widiyanto dan Sutarno (2011) serta Widyastuti dan Hasan (2015) bahwa motivasi tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, menganalisis signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, menganalisis signifikansi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, menganalisis signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta yang dimoderasi oleh motivasi kerja dan menganalisis signifikansi pengaruh

gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta yang dimoderasi oleh motivasi kerja.

Kerangka pemikiran

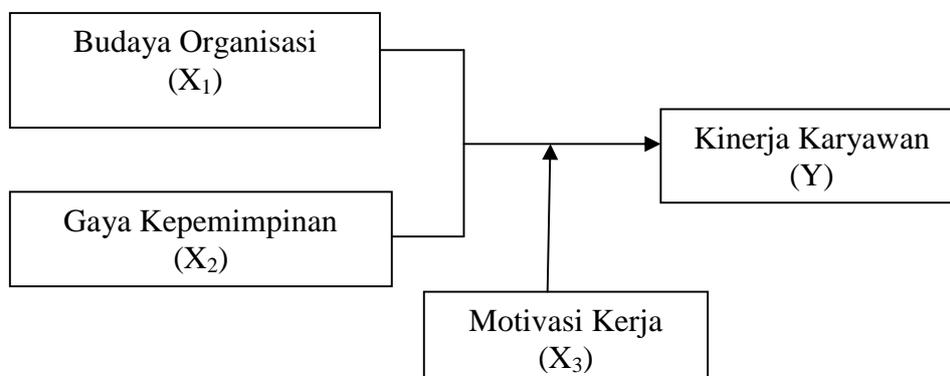
Kerangka pemikiran digambarkan seperti pada gambar 1 di bawah ini:

Keterangan:

1. Variabel bebas dalam penelitian adalah budaya organisasi (X_1) gaya kepemimpinan (X_2).
2. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y)
3. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah motivasi kerja (X_3).

Perumusan Hipotesis

- H1: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta.
- H2: Gaya kepemimpinan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta.
- H3: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta.
- H4: Motivasi kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta
- H5: Motivasi kerja memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta



Gambar 1: Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

1. Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian ini adalah penelitian survei pada karyawan PDAM Kota Surakarta.

2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan PDAM Kota Surakarta yang berjumlah 444 orang. Arikunto (2010: 134) menyatakan bahwa “apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua, apabila jumlahnya cukup besar dapat diambil sebanyak 10 – 15% atau 20 – 25% atau lebih. Dari jumlah 444 karyawan PDAM Kota Surakarta tersebut yang dijadikan sampel sebanyak 15% dari keseluruhan populasi dengan metode *proportional random sampling*. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Kota Surakarta sebanyak 67 karyawan.

3. Definisi Operasional Variabel

a. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama antara PDAM Kota Surakarta dengan pegawai. Indikator budaya organisasi berdasarkan pernyataan Robbins (2008: 31) dengan indikator inisiatif individu, toleransi resiko, arahan, integritas, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi konflik dan pola komunikasi.

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan pimpinan PDAM Kota Surakarta baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Indikator yang digunakan berdasarkan karakteristik kepemimpinan dari Danim (2010: 65-66) antara lain yaitu kejelasan tujuan, kemampuan perencanaan pemimpin, kontinuitas informasi, perlakuan pemimpin terhadap bawahan dan kemampuan mengelola tugas

c. Motivasi Kerja

Motivasi adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri karyawan

PDAM Kota Surakarta maupun dari luar yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk bekerja dengan lebih baik guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator motivasi dalam penelitian ini berdasarkan dari pernyataan Gomes (2010: 181) yaitu faktor individual dan faktor organisasional.

d. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan PDAM Kota Surakarta dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja berdasarkan pernyataan dari Kristanto (2010) terdiri dari: kualitas pekerjaan (*quality of output*), kuantitas pekerjaan (*quantity of output*), waktu kerja (*time at work*) dan hubungan rekan kerja (*cooperation with others' work*).

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Kuesioner

Kuesioner diberikan kepada responden untuk diisi pernyataan tentang budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup, dimana responden hanya diminta untuk memilih satu jawaban. Instrumen penelitian diukur menggunakan *Skala Likert 5* (lima) poin, dengan skor jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5, Setuju (S) diberi skor 4, Netral (N) diberi skor 3, Tidak Setuju (TS) diberi skor 2 dan Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

b. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan menghimpun data melalui catatan yang ada baik berupa laporan maupun tulisan di lokasi penelitian.

5. Teknik Analisis Data

Uji Instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas menggunakan korelasi product moment dan uji reliabilitas menggunakan *cronbach alpha*. Uji asumsi klasik menggunakan uji multikolinearitas, uji autoko-

relasi, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda, uji t, uji ketepatan model, koefisien determinasi dan uji selisih mutlak.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Responden

Hasil identifikasi responden penelitian dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden yang berusia kurang dari 30 tahun sebanyak 13 responden (19,4%), responden dengan usia 30-45 tahun sebanyak 29 orang (43,3%) dan responden yang berusia 46 tahun ke atas sebanyak 25 orang (37,3%). Jenis kelamin responden terbagi dalam karyawan pria sebanyak 38 orang (56,7%) sedangkan karyawan wanita sebanyak 29 orang atau (43,3%). Tingkat pendidikan responden terdiri dari SMA sebanyak 10 orang (14,9%) dan perguruan tinggi sebanyak 57 orang (85,1%). Lama kerja responden terdiri dari kurang dari 10 tahun sebanyak 8 orang (11,9%), responden de-

ngan lama kerja antara 10 sampai dengan 20 tahun sebanyak 43 responden (64,2%), responden, sedangkan responden dengan masa kerja 20 tahun ke atas sebanyak 16 orang (23,9%).

Uji Instrumen Penelitian dan Uji Asumsi Klasik

Hasil uji validitas budaya organisasi (X_1) sebanyak 10 butir kuesioner, gaya kepemimpinan (X_2) 10 butir kuesioner, motivasi kerja (X_3) 10 butir kuesioner dan kinerja karyawan 10 butir kuesioner, hasil uji validitas dengan uji korelasi pearson menunjukkan semua butir pertanyaan valid karena $p\ value < 0,05$.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* variabel budaya organisasi (0,909), gaya kepemimpinan (0,920), motivasi kerja (0,906) dan kinerja karyawan (0,918) dinyatakan reliabel karena $> 0,60$.

Hasil uji asumsi klasik semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan lolos uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 1: Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Usia		
< 30 th	13	19,4
30 th s/d 45 th	29	43,3
46 tahun ke atas	25	37,3
Jumlah	67	100,0
Jenis Kelamin		
Pria	38	56,7
Wanita	29	43,3
Jumlah	67	100,0
Pendidikan Terakhir		
SD	0	0,0
SMP	0	0,0
SMA	10	14,9
PT	57	85,1
Jumlah	67	100,0
Masa Kerja		
< 10 tahun	8	11,9
10 s/d 20 th	43	64,2
20 tahun ke atas	16	23,9
Jumlah	67	100,0

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 2: Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Uji multikolinearitas	<i>Tolerance</i> (0,807; 0,746; 0,705) > 0,10 VIF (1,240; 1,341; 1,419) < 10	Bebas multikolinearitas
Uji autokorelasi	p (0,539) > 0,05	Bebas autokorelasi
Uji heteroskedastisitas	p (0,691; 0,534; 0,952) > 0,05	Bebas heteroskedastisitas
Uji normalitas	p (0,381) > 0,05	Terdistribusi normal

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 3: Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien regresi	t hitung	Sig
(Constant)	-4,402	-1,174	0,245
Budaya Organisasi	0,285	4,352	0,000
Gaya Kepemimpinan	0,437	6,249	0,000
Motivasi Kerja	0,403	6,052	0,000
F = 58,916			0,000
Adjusted R ² = 0,725			

Sumber: Data primer diolah, 2017

Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), motivasi kerja (X_3) terhadap kinerja pegawai. Analisis regresi linear berganda dinyatakan dalam persamaan berikut:

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

Hasil uji regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 3 di atas:

1. Hasil Regresi Linear Berganda

Hasil uji regresi linear berganda pada tabel 3 dapat diketahui persamaan regresi linear berganda:

$$Y = -4,402 + 0,285X_1 + 0,437X_2 + 0,403X_3$$

- Nilai $a = -4,402$, adalah konstanta, artinya apabila budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dianggap nol, maka kinerja karyawan adalah negatif.
- Nilai $b_1 = 0,285$, koefisien variabel budaya organisasi (X_1), artinya bahwa apabila budaya organisasi semakin

baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dianggap tetap.

- Nilai $b_2 = 0,437$, koefisien variabel gaya kepemimpinan (X_2), artinya bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan yang semakin baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan dengan asumsi variabel budaya organisasi dan motivasi kerja dianggap tetap
- Nilai koefisien regresi $b_3 = 0,403$, koefisien variabel motivasi kerja (X_3), artinya bahwa adanya motivasi kerja karyawan yang semakin baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan dengan asumsi bahwa variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dianggap tetap.

2. Uji t

- Uji t variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
Hasil perhitungan variabel budaya organisasi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,352 dengan p value $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

- karyawan PDAM Kota Surakarta, sehingga H1 terbukti kebenarannya.
- b. Uji t variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Y)
Hasil perhitungan variabel gaya kepemimpinan diperoleh nilai t_{hitung} 6,249 dengan p value $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak, berarti budaya gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, sehingga H2 terbukti kebenarannya.
 - c. Uji t variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Y)
Hasil perhitungan variabel motivasi kerja diperoleh nilai t_{hitung} 6,052 dengan p value $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak, berarti motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, sehingga H3 terbukti kebenarannya.
3. Uji Ketepatan Model
Hasil uji ketepatan model dengan uji F diperoleh p value $0,000 < 0,05$ sehingga model tepat dan layak digunakan untuk memprediksi pengaruh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
 4. Koefisien Determinasi
Hasil perhitungan diperoleh nilai *Adjusted R*² = 0,725 berarti dapat diketahui bahwa sumbangan atau pengaruh yang diberikan oleh variabel budaya organisasi, gaya ke-

- pemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,725 atau sebesar 72,5% sedangkan 27,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti, misalnya disiplin kerja dan komitmen organisasi.
5. Regresi dengan Variabel Moderating (Uji Nilai Selisih Mutlak)
Uji nilai selisih mutlak digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Hasil uji nilai selisih mutlak pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi dilihat pada tabel 4.
Hasil persamaan regresi uji nilai selisih mutlak 1 pada tabel 4 sebagai berikut:

$$Y = 0,828ZX_1 + 3,525ZX_3 - 1,653 \text{ ABSZX1-ZX3}$$

Hasil ABSZX1_ZX3 pada tabel 4 diperoleh p value $0,001 < 0,05$ maka variabel motivasi kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, sehingga H4 terbukti kebenarannya.
Hasil uji nilai selisih mutlak pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi dilihat pada tabel 5.

Tabel 4: Uji Selisih Mutlak 1

Variabel	Koefisien	Nilai t	Signifikansi
Zscore. Budaya Organisasi	0,828	2,054	0,044
Zscore. Motivasi kerja	3,525	8,750	0,000
ABSZX1_ZX3	-1,653	-3,422	0,001

Sumber: Data primer diolah, 2017

Tabel 5: Uji Selisih Mutlak 2

Variabel	Koefisien	Nilai t	Signifikansi
Zscore. Gaya Kepemimpinan	1,878	4,585	0,000
Zscore. Motivasi kerja	2,974	7,156	0,000
ABSZX2_ZX3	0,573	1,043	0,301

Sumber: Data primer diolah, 2017

Hasil persamaan regresi uji nilai selisih mutlak 2 pada tabel 5 sebagai berikut:

$$Y = 1,878ZX_2 + 2,974ZX_3 + 0,573 \text{ ABSZX2-ZX3}$$

Hasil ABSZX2_ZX3 diperoleh *p value* $0,301 > 0,05$ maka variabel motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, sehingga H5 tidak terbukti kebenarannya.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, sehingga hipotesis (H1) terbukti kebenarannya, hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Kusumawati (2014) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: Implikasi kebijakan yang dapat diambil oleh manajemen PDAM Kota Surakarta dalam peningkatan budaya organisasi adalah meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, sehingga hipotesis (H2) terbukti kebenarannya. Hal tersebut berarti bahwa dengan gaya kepemimpinan yang semakin baik maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Khairiyah dan Annisa (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Implikasi kebijakan yang perlu dilakukan oleh manajemen PDAM Kota Surakarta dalam upaya meningkatkan gaya kepemimpinan adalah dengan

menciptakan hubungan kerja yang baik antara pimpinan dengan karyawan.

3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, sehingga hipotesis (H3) terbukti kebenarannya. Hal itu berarti bahwa adanya motivasi kerja karyawan yang semakin meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu dari Fajra (2011) bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Implikasi kebijakan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja adalah pemberian promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi.

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, sehingga hipotesis (H4) terbukti kebenarannya. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu dari Huto dan Taufik (2015) yang menunjukkan bahwa motivasi memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, sehingga hipotesis (H5) tidak terbukti kebenarannya. Hasil ini mendukung penelitian Widiyanto dan Sutarno (2011) bahwa motivasi tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tetapi hasil ini bertentangan dengan penelitian terdahulu dari Sundarsi dan Wardiningsih (2012) bahwa motivasi memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi maka kinerja karyawan juga semakin meningkat, maka manajemen PDAM Kota Surakarta perlu meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan demi kemajuan perusahaan. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, hal tersebut berarti bahwa dengan gaya kepemimpinan yang semakin baik maka kinerja karyawan juga semakin meningkat dengan cara meningkatkan hubungan kerja yang baik antara pimpinan dengan karyawan. Motivasi kerja

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, hal tersebut berarti bahwa adanya motivasi kerja karyawan yang semakin meningkat, salah satunya melalui pemberian promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi.

Motivasi kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, hal ini adalah berarti adanya motivasi dapat memperkuat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, hal tersebut berarti bahwa motivasi tidak memperkuat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Hutomo, Prihatin Tiyanto Priagung dan Akhmad Taufik. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, terhadap Kinerja Organisasi dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan di Kabupaten Jepara). *Serat Acitya – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, h. 1-17.
- Kamaludin. 2009. *Budaya Organisasi*. Yudistira. Jakarta.
- Khairiyah dan Nur Syaima Annisa. 2013. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nutricia Indonesia Sejahtera". *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur & Teknik Sipil)*, Vol. 5, h. 323-330.
- Kusumawati, Syafitri Diah. 2014. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta". *Skripsi*. (Tidak dipublikasikan). Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Jurusan Pendidikan Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE. Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama. Bandung.
- Trang, Dewi Sandy. 2013. "Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara)". *Jurnal EMBA*. Vol. 1 No. 3, h. 208-216
- Widiyanto, Broto dan Sutarno. 2011. "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Motivasi Kerja". *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*. Vol. 5 No. 1, h. 76 – 88