

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

¹Chintya Krisna Inggira, ²Suryanto, ³Windijarto
Universitas Airlangga, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia
Email : chintya.krisna.inggira-2018@pasca.unair.ac.id

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Agustus 2021; Dipublikasikan: September 2021)

ABSTRAK

Tantangan kedepan pada industri harus meningkatkan pembangunan infrastruktur dan kinerja pegawai yang memadai. Di sisi lain, perusahaan juga sedang mendapatkan bonus demografis berupa jumlah pegawai generasi milenial yang seharusnya pada usia produktif dan mampu menunjang kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan variabel terikat yaitu kinerja, variabel bebas yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional, dan variabel moderasi yaitu motivasi. Data primer diperoleh dari wawancara awal dan pengisian kuisioner tertutup pada 488 responden. Metode analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan didapatkan hasil penelitian yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan generasi milenial, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan generasi milenial, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Karyawan generasi milenial, budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan generasi milenial melalui motivasi, motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan generasi milenial secara tidak signifikan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja, Motivasi, Generasi Milenial.

PENDAHULUAN

Tantangan kedepan pada industri harus meningkatkan pembangunan infrastruktur dan kinerja pegawai yang memadai. Di sisi lain, perusahaan juga sedang mendapatkan bonus demografis berupa jumlah pegawai generasi milenial yang seharusnya pada usia produktif dan mampu menunjang kinerja perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kemampuannya untuk mengelola berbagai macam sumber daya yang dimilikinya, salah satu yang sangat penting yaitu sumber daya manusia. Karyawan senantiasa melekat pada setiap sumber daya organisasi apapun sebagai faktor penentu keberadaan dan peranannya dalam memberikan kontribusi ke arah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Mengingat tantangan yang akan dihadapi perusahaan di tahun yang akan datang akan semakin berat. Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa 50% pekerja di Indonesia berusia kurang dari 30 tahun, yang berarti kaum milenial merupakan pekerja aktif yang mendominasi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu generasi milenial menjadi harapan bagi perusahaan. Untuk memiliki sumber daya manusia yang mendukung kemajuan organisasi dibutuhkan motivasi yang tinggi dari karyawan dalam meningkatkan kinerja. Motivasi karyawan dipengaruhi oleh suasana kerja yang mendukung kinerjanya. Dalam beberapa penelitian, budaya organisasi hadir dalam memberikan pengaruh tidak langsung pada kinerja karyawan (Bronkhorst, 2015). Menurut Ricky (2007) budaya

merupakan bagian penting dari lingkungan internal suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, perilaku, adat istiadat, dan sikap yang membantu anggota organisasi dalam memahami dan menerjemahkan sikap yang harus diambil dalam menghadapi sesuatu. Budaya organisasi memerankan peran penting dalam mempengaruhi tingkat motivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya (Sokro, 2012). Terdapat ketergantungan yang jelas antara budaya organisasi dan motivasi karyawan, dimana budaya organisasi harus didorong untuk meningkatkan motivasi kinerja karyawan.

Selain lingkungan kerja yang mendukung, organisasi harus memiliki pemimpin yang mampu memotivasi anggotanya dalam mencapai sebuah tujuan. Kepemimpinan berpengaruh besar terhadap sebuah pencapaian dalam organisasi (Kriekhoff, 2018). Kualitas pemimpin mempengaruhi anggotanya untuk membangun rasa percaya diri, motivasi, dan komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan. Dan motivasi menjadi sangat penting sebagai faktor pencapaian kinerja karyawan. Motivasi mempengaruhi seseorang atau individu untuk terlibat dalam aktifitas dan pekerjaan yang mengarah pada tujuan sebagai kepuasan. Dengan motivasi tersebut karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk terlibat dalam organisasi dengan melakukan pekerjaan serta tugasnya secara terus menerus yang dibebankan pada dirinya secara suka rela (Ramadhani, 2016). Dari latar belakang tersebut, peneliti merasa untuk meningkatkan kinerja

karyawan generasi milenial diperlukan penelitian mengenai hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan generasi milenial melalui motivasi.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2013) peran atau fungsi budaya di dalam suatu organisasi sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dalam penerapan budaya kerja di organisasi, manajemen membuat alur kerja yang dimulai dari penyusunan identitas perusahaan yaitu proses penentuan nilai-nilai yang telah disepakati hingga tingkat *Board Of Director*, dilanjutkan dengan internalisasi budaya untuk menanamkan nilai-nilai yang merupakan identitas yang dimiliki korporasi, pemilihan duta budaya dari karyawan yang dipilih sebagai *change agent* di

setiap unit, pengelolaan duta budaya dengan melakukan pembekalan pada karyawan yang terpilih sebagai *change agent* untuk memudahkan tugas dalam proses internalisasi, dan yang terakhir adalah tahap evaluasi dan pengukuran terhadap internalisasi budaya yang telah dilakukan untuk kemudian sebagai *based line* dalam internalisasi selanjutnya.

2. Kepemimpinan

Transformasional

Untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi, maka dibutuhkan pemimpin sebagai pemegang kewenangan yang memahami dasar-dasar kepemimpinan untuk digunakan dalam organisasi. Bass (2001) mengembangkan teori mengenai kepemimpinan transformasional. Ia menyatakan kepemimpinan merupakan sebuah seni dari seorang pemimpin dalam mengelola dan mengatur anggotanya untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain bersedia berkontribusi demi keberhasilan organisasi (House dan Mitchell, 1999). Bass dan Avolio (1994) mengusulkan dimensi dari kepemimpinan transformasional yang terdiri dari empat poin, diantaranya :

1. Pengaruh Idealisme atau Karisma. Didasarkan pada rasa hormat dan kekaguman anggota terhadap pemimpin.
2. Tanggung Jawab Individu. Didasarkan pada sejauh mana pemimpin peduli dan memberikan perhatian terhadap

anggota secara individu.

3. Dorongan Intelektual. Didasarkan pada sejauh mana pemimpin memberikan tugas yang menarik dan menantang untuk diselesaikan oleh anggota organisasi dengan cara mereka sendiri
4. Motivasi melalui Inspirasi. Didasarkan dari komunikasi pemimpin untuk memberikan gambaran mengenai ekspektasi dan harapan terhadap anggota organisasi. Sehingga anggota memiliki kepercayaan terhadap visi dan misi pemimpin.

Dimensi kepemimpinan tersebut diukur dengan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Sejumlah penelitian telah menunjukkan dukungan untuk validitas dari hasil yang diberikan dari pengukuran melalui MLQ. Namun diperlukan penyederhanaan terhadap komponen-komponen yang ada pada MLQ dikarenakan terdapat indikasi *Overlapping* (Hinkin, 1999).

3. Motivasi

Pekerja yang sangat produktif adalah pekerja yang memiliki sifat positif dalam pekerjaan. Banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa motivasi terkait dengan perilaku kepemimpinan atau motivasi merupakan kompetensi inti dari sebuah kepemimpinan (Latham, 2007). Penelitian yang dilakukan oleh Bronkhorst (2015) menegaskan motivasi kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Bronkhorst (2015) menggunakan six-item scale milik Wright's (2004) untuk

mengukur motivasi karyawan, yaitu :

1. Saya melakukan upaya terbaik untuk melakukan pekerjaan saya terlepas dari kesulitan yang saya hadapi
2. Saya bersedia memulai lebih awal dan pulang lebih lambat untuk menyelesaikan pekerjaan saya
3. Saya melakukan usaha terbaik saya untuk menyelesaikan pekerjaan bagaimanapun tingkat kesulitannya
4. Saya merasa tidak bekerja lebih keras dari orang lain yang memiliki jenis pekerjaan yang sama seperti saya
5. Sangat sulit bagi saya melibatkan diri dalam pekerjaan yang sekarang
6. Saya bekerja ekstra diluar pekerjaan saya meskipun sebenarnya saya tidak diminta untuk melakukannya

Motivasi pegawai akan semakin tinggi dengan adanya tujuan spesifik dan pekerjaan yang lebih menantang yang diberikan oleh pemimpin (Bronkhorst, 2015).

4. Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi

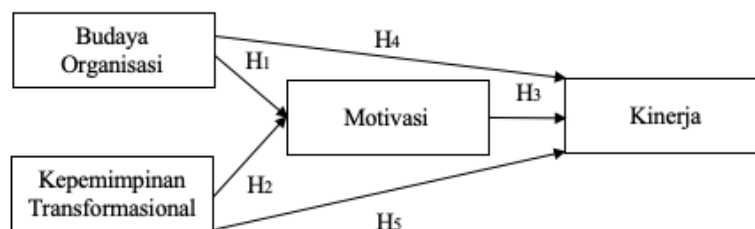
tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok. Kinerja (*performance*) merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Menurut Jackson (2006), kinerja karyawan adalah apa yang telah dikerjakan atau dilakukan oleh karyawan. Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Bernardin dan Russel (2003) kinerja pegawai terdiri dari tujuh dimensi, yaitu:

a. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

- b. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)
- c. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)
- d. Kerjasama Tim (*Teamwork*)
- e. Kreativitas (*Creativity*)
- f. Inovasi (*Innovation*)
- g. Inisiatif (*Initiative*)

5. Model Penelitian

Kerangka konseptual pada gambar 1 menggambarkan suatu hubungan dari konsep satu dengan konsep lainnya dari masalah yang akan diteliti. Kerangka penelitian ini berfungsi untuk menghubungkan dan menjelaskan mengenai topik yang akan dibahas. Pada penelitian ini kerangka penelitian digambarkan dalam gambar 1 berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang peneliti ajukan adalah sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi

H3 : Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi

H5 : Motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja

METODE PENELITIAN

1. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti sebagaimana yang disampaikan oleh Mawardi (2015). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan generasi milenial. Dengan batasan pengertian milenial yaitu generasi yang lahir

antara tahun 1980 – 2000.

2. Sampel

Menurut Kerlinger (2000) sampel merupakan sebagian atau yang mewakili dari populasi yang akan diteliti, karena sampel merupakan bagian dari populasi, maka sampel yang akan diteliti memiliki ciri atau karakteristik yang dimiliki oleh populasinya. Penelitian ini digunakan dengan *nonprobability purposive sampling*. Penentuan populasi dengan *nonprobability purposive sampling* ini dilatar belakangi oleh keperluan peneliti dalam membatasi populasi dengan karakteristik tertentu (Shindler, 2014). **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dimana data disajikan dalam bentuk angka yang dapat dihitung dan di ukur. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel dan dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

3. Metode Analisis Data

Data dari hasil kuisisioner dianalisa menggunakan teknik analisis alternatif *Partial Least Square* (PLS). Digunakan PLS dengan pertimbangan metode analisis tersebut mampu melakukan analisa data secara efektif meski menggunakan sampel yang kecil (Ghozali, 2008).

HASIL PENELITIAN

1. Analisis Inner Model

R-Square digunakan untuk melakukan evaluasi *inner model* pada variabel terikat (*dependent variable*). *Tone-Geisser Q-Square*

test untuk *predictive relevance*, dan uji t serta signifikansi dari koefisiensi parameter jalur struktural atau path coefficient yang digunakan untuk menguji hipotesis.

a. *R – Square*

Dari hasil pengolahan data menggunakan PLS didapatkan nilai *R – Square* seperti pada tabel 1. sebagai berikut :

Tabel 1. R-Square

Variabel	R Square
Kinerja	0.725883
Motivasi	0.360970

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* variabel motivasi adalah sebesar 0,361 yang berarti bahwa variabilitas variabel motivasi dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional sebesar 36,1%. Lalu, nilai *R-Square* variabel kinerja diketahui sebesar 0,726 yang berarti bahwa variabilitas variabel kinerja dapat dijelaskan oleh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional sebesar 72,6%.

b. *Q-Square*

$$Q2 = 1 - ((1 - 0,361) \times (1 - 0,726)) = 0,825..... (2)$$

Hasil perhitungan menunjukkan nilai Q2 sebesar 0,891, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 82,5%, sedangkan 10,9% sisanya dijelaskan oleh faktor

lain di luar model struktural. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian dapat

dikatakan telah memiliki nilai *predictive relevance*.

c. *Path Coefficient* (Menguji Hipotesis)

Berikut hasil *path coefficient* berdasarkan perhitungan PLS :

Tabel 2. *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)	Keterangan
BO -> Kinerja	0.733688	7.610142	Signifikan
BO -> Motivasi	0.317872	2.207168	Signifikan
KT -> Kinerja	-0.062992	0.605733	Tidak Signifikan
KT -> Motivasi	0.317592	2.259588	Signifikan
Motivasi -> Kinerja	0.252446	4.113751	Signifikan

Sumber: data primer diolah

Sedangkan untuk perhitungan mediasi, diperlukan nilai VAF yang didapatkan dengan rumus $(a.b)/((a.b)+c)$. Berdasarkan pada hasil pada tabel 2 (*path coefficient*), maka perhitungan mediasi ditampilkan pada tabel 3. Nilai *t-statistics* dalam *path coefficient* digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh antar variabel yang dihipotesiskan. Jika *t-statistics* memiliki nilai lebih besar atau

sama dengan 1,64 maka pengaruh variabel tersebut adalah signifikan, sedangkan jika kurang dari 1,64 maka dapat dikatakan pengaruh variabel tersebut tidak signifikan. Terkait dengan hubungan mediasi, nilai $VAF < 20\%$ dikatakan tidak terdapat mediasi, nilai $20\% \leq VAF \leq 80\%$ dikatakan memediasi secara parsial dan nilai $VAF > 80\%$ dikatakan memediasi secara penuh (Byrne, 2009).

Tabel 3. Perhitungan Mediasi

	a BO -> Motivasi	b Motivasi -> Kinerja	c BO -> Kinerja	VAF (a.b)/(a.b+c)	Keterangan
BO -> Motivasi -> Kinerja	0.317872	0.252446	0.733688	0,099	Tidak Signifikan

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 2 (*path coefficient*) dan tabel 3 (perhitungan mediasi) diatas, maka:

Hipotesis 1 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa *path*

coeffcient pengaruh Budaya Organisasi terhadap motivasi adalah sebesar 0,317 dengan *t-statistic* 2,207 yang jauh lebih besar dari nilai t – tabel yaitu 1,64. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan pada hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi. Maka, hipotesis

pertama pada penelitian ini diterima.

Hipotesis 2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa *path coefficient* pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi adalah sebesar 0,317 dengan *t-statistic* 2,259 yang lebih besar dari nilai *t* – tabel yaitu 1,64. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi. Dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh karyawan mampu memberikan motivasi dalam diri karyawan.

Hipotesis 3: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa *path coefficient* pengaruh Motivasi terhadap Kinerja adalah sebesar 0,252 dengan *t-statistic* 4,113 yang lebih besar dari nilai *t* – tabel yaitu 1,64. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan pada hubungan motivasi terhadap kinerja. Dapat diartikan bahwa karyawan sangat membutuhkan motivasi untuk mencapai kinerjanya.

Hipotesis 4: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa dalam Analisa hubungan mediasi nilai VAF yang dimunculkan adalah 0,099. Nilai tersebut menunjukkan adanya hasil tidak signifikan dari hubungan mediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi. Budaya organisasi memberikan pengaruh pada motivasi karyawan, namun motivasi tersebut tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Maka, hipotesis 4 pada penelitian ini ditolak.

Hipotesis 5: Motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa *path coefficient* pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah sebesar - 0,062 dengan *t-statistic* 0,605 yang lebih kecil dari nilai *t* – tabel yaitu 1,64. Angka tersebut mengartikan terdapat hubungan yang tidak signifikan. Untuk mengetahui hasil hubungan mediasi maka diperlukan nilai hubungan langsung yang signifikan. Maka, hipotesis 5 pada penelitian ini ditolak.

2. Analisis Outer Model

- a. *Convergent validity* diukur dengan melihat nilai dari masing-masing *outer loading* pada setiap item kuesioner. Nilai minimum yang digunakan adalah 0,50 dimana artinya jika

nilai *outer loading* suatu item kurang dari angka tersebut, maka akan dihapus dari model. Berdasarkan hasil *bootstrapping* PLS semua indikator telah memenuhi syarat *convergent validity* dengan memiliki nilai diatas 0,5.

- b. *Composite Reliability* menguji nilai reliabilitas pada suatu variabel. Nilai reliabilitas juga

dapat dilihat pada nilai *cronbach's alpha* dengan nilai minimum yang sama yakni 0,7. Berdasarkan hasil olah data PLS, semua variabel dalam penelitian ini telah memenuhi ketentuan nilai reliabilitas minimum yakni 0,7, baik menurut nilai *compositer reliability* maupun *cronbach's alpha* sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. *Composite Reliability*

	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
BO	0.932794	0.921964
KT	0.961234	0.956640
Kinerja	0.954006	0.948491
Motivasi	0.835214	0.765821

Sumber: data primer diolah

Keterangan: BO = Budaya Organisasi; KT = Kepemimpinan Transformasional

- c. *Discriminant Validity*

Discriminant validity diukur dengan menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *discriminant validity* jika nilai *cross loading item* pengukuran tersebut terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap variabel lainnya. Nilai *cross loading* semua *item* pengukuran yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *cross loading* terbesar untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada variabel yang lain.

signifikan terhadap motivasi. Hal ini berarti budaya organisasi yang dibentuk oleh perusahaan akan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2013) yaitu budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan. Robbins (2013) berpendapat bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem kebermaknaan yang dimiliki oleh anggota tim yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Dari hasil pengisian kuisisioner terlihat bahwa sebanyak 96% (272 Orang) memberi jawaban setuju dan sangat setuju dalam hal perusahaan memberikan dorongan untuk selalu kreatif dan menciptakan hal – hal baru untuk kemajuan perusahaan. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Budaya organisasi terhadap motivasi

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif

Sokro (2012) bahwa ketika perusahaan melakukan pengembangan budaya organisasi maka semakin tinggi pula tingkat motivasi karyawannya. Pada item kuisisioner orientasi hasil juga mendapat respon yang sangat tinggi dari responden yaitu sejumlah 99% (278 Orang) memberikan jawaban mengenai kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh standar perusahaan.

2. Kepemimpinan transformasional terhadap motivasi

Hasil dari penelitian ini mengenai kepemimpinan transformasional terhadap motivasi ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh signifikan positif terhadap motivasi. Kepemimpinan transformasional memberikan keyakinan kepada karyawan bahwa mereka dapat mencapai hasil, hal tersebut merupakan salah satu bentuk motivasi yang diterima oleh karyawan. Sesuai dengan hasil kuisisioner yang diisikan oleh responden, sebanyak 96% (272 Orang) menyatakan bahwa mereka merasakan adanya dorongan dari atasan untuk yakin bahwa mereka dapat mencapai hasil yang maksimal pada pekerjaannya. Menurut Bass (1985) kepemimpinan transformasional mampu menciptakan visi dan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan. Dengan hadirnya kepemimpinan transformasional karyawan merasakan dorongan untuk mengembangkan potensi

yang dimiliki. Karyawan merasakan terfasilitasi secara efektif untuk melakukan pembelajaran yang terjadi dalam organisasi. Hal ini dikarenakan pemimpin transformasional mampu memobilisasi sumber daya yang ada untuk saling melengkapi, memperkuat, dan meningkatkan kualitas setiap orang yang ada didalam organisasi untuk turut terlibat dalam mencapai tujuan. Optimasi motivasi yang diberikan oleh pemimpin transformasional secara praktis dapat berbentuk pemberian tugas, pekerjaan, target kerja yang benar – benar menantang dan memberikan peluang kepada setiap organisasi untuk berfikir secara kreatif baik dalam memberikan usulan, pemecahan masalah, maupun pengambilan keputusan. Dari hasil Analisa pengisian kuisisioner, responden sebanyak lebih dari 96% (272 Orang) menyatakan setuju dan sangat setuju pada dimensi motivasi dan inspirasi dalam kepemimpinan transformasional. Pemberian perlakuan yang berbeda pada masing masing individu sesuai kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang dapat berbeda dari pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk termotivasi dalam menyelesaikan tugasnya. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Masi (2000) bahwa hipotesis mengenai kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap motivasi pada karyawan berlangsung secara efektif.

3. Motivasi terhadap kinerja

Berdasarkan hasil penelitian,

motivasi terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Karyawan merupakan manusia biasa yang tidak lepas dari rasa tidak percaya diri, putus asa, menyerah meski belum berjuang. Perasaan tersebut mampu membuat karyawan gagal mencapai harapannya ataupun membuat kinerjanya terhenti ditengah jalan. Kondisi tersebut dapat diatasi dengan adanya motivasi dari dalam dirinya sendiri, lingkungan sekitar, maupun inspirasi dari orang lain. Motivasi yang timbul pada diri karyawan ini membuat semangat untuk bekerja semakin meningkat. Dengan bertambahnya motivasi maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Gomes (2002) mengemukakan bahwa pegawai yang termotivasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan. Bagi karyawan yang termotivasi waktu akan terasa cepat ketika berada dilingkungan kerja karena mereka menikmati proses dalam melakukan pekerjaan mereka sehingga timbul kemauan untuk melakukan pekerjaan. Karyawan yang termotivasi dapat dilatarbelakangi dari adanya keinginan untuk mencapai suatu tujuan. Terlihat dari data pengisian kuisioner, sebanyak 98% (282 Orang) menyatakan mereka selalu melakukan usaha terbaik mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya bagaimanapun tingkat kesulitan yang dihadapi. Artinya responden memiliki dorongan untuk mencapai tingkat keberhasilan maksimal dalam target, sasaran, maupun kriteria pekerjaan yang diberikan kepada

mereka.

4. Budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi

Berdasarkan hasil dalam penelitian ini ditemukan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi memiliki pengaruh tidak signifikan. Pada uji hipotesis hubungan langsung antara budaya organisasi ke kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terlihat dari nilai uji hipotesis yang didapat pada bab V. Namun pada saat dilakukan uji hubungan mediasi budaya organisasi ke kinerja melalui motivasi ditemukan hubungan yang tidak signifikan. Hasil yang sama ditemui pula pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Gusti (2019) dimana variabel motivasi tidak signifikan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Pada penelitian Bangun et al., (2018) juga dikatakan bahwa hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan dianggap secara tidak langsung dimediasi oleh motivasi karyawan. Jika dilihat dari sebaran jawaban yang dilakukan oleh responden pada poin pertanyaan mengenai kompetisi dalam menghasilkan pekerjaan secara maksimal terdapat nilai netral yang paling tinggi dari pertanyaan lainnya. Hal ini dapat diartikan terdapat beberapa responden yang tidak yakin dengan adanya dorongan motivasi yang didapat dari budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja. Musadieg et al., (2018) melakukan penelitian yang menemukan adanya hubungan mediasi yang tidak signifikan pada budaya organisasi terhadap kinerja

melalui motivasi. Menurut Hellriegel dan Slocum (1996) setiap individu adalah tipikal yang tidak sama satu dengan yang lainnya. Ketidaksetaraan itu meliputi kebutuhan, keinginan, minat, nilai, sikap, dan norma yang dianut. Sehingga wajar ketika memiliki kebutuhan yang berbeda untuk memotivasi diri mereka untuk mencapai kinerja yang baik. Tampaknya dalam hal ini selain mengambil nilai – nilai inti perusahaan, diperlukan upaya untuk menyatukan karakteristik atau kepribadian yang bervariasi di antara karyawan menjadi budaya organisasi yang lebih kuat (Kreitner dan Kinicki, 1995).

5. Motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja

Berdasarkan hasil dalam penelitian ini ditemukan bahwa hubungan mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja melalui motivasi ditemukan adanya hubungan yang tidak signifikan. Hasil dari analisa hipotesis ditemukan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang tidak signifikan terhadap kinerja. Sedangkan untuk melakukan Analisa hubungan mediasi dibutuhkan hubungan langsung yang signifikan. Sehingga dalam hal ini Analisa hubungan mediasi tidak dapat dilakukan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elgelal (2014) yaitu motivasi kerja tidak signifikan memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Cailier (2015)

yang menemukan hubungan mediasi yang tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional ke kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Pada hasil Analisa langsung kepemimpinan transformasional secara signifikan positif berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Artinya, adanya kepemimpinan transformasional maka motivasi karyawan semakin meningkat namun ternyata hal tersebut tidak berdampak pada kinerjanya. Kembali kepada kebutuhan masing – masing individu akan latar belakang dan tujuan pencapaian kerjanya, mereka memiliki kebutuhan masing – masing untuk mencapai kinerja yang baik diantaranya remunerasi, pengembangan karir, pengakuan, dan lain sebagainya.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan generasi milenial, Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan generasi milenial, Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Karyawan generasi milenial, Budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja Karyawan generasi milenial, Motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja

Karyawan generasi milenial secara tidak signifikan.

B. Saran

Saran yang diberikan oleh peneliti meliputi saran praktis dan saran akademis. Sebagai saran praktis peneliti memberi saran kepada perusahaan untuk menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada motivasi karyawan agar perusahaan dapat memetakan hal – hal yang dapat melatar belakangi timbulnya motivasi dalam diri karyawan khususnya pada generasi yang mendominasi saat ini yaitu generasi milenial. Meski hasil dari path coefficient nilainya adalah positif signifikan, namun tergolong dengan angka yang cukup rendah maka perlu dilakukan pengkajian mengenai muatan motivasi dalam budaya organisasi. Saran akademis dari peneliti yaitu untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan pembahasan dan Analisa lebih lanjut mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan karena dalam penelitian ini peneliti masih terbatas menggunakan dua variabel saja sebagai variabel X yang disesuaikan dengan kebutuhan dari responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Akgun, A.E., Keskin, H., Byrne, J.C., Günsel, A., (2011). *Antecedents and results of emotional capacity in software development project teams. J. Prod. Innov. Manag.* 28 (6), 957–973.
- Barker B., Ingersoll L., Teal G. (2014). *Understanding CSR culture and subcultures: Consensual and conflicting narratives. International Journal of Employment Studies;* 22(2); 25-48.
- Bass, B. M., (2000). *The Future of Leadership in Learning Organizations. Journal of Leadership & Organizational Studies. SAGE Journal* 7: 18.
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., & Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology,* 88(2), 207–218.
- Belassi, W., & Tukel, O. (1996). *A new framework for determining critical success/failure factors in projects. International Journal of Project Management,* 14(3), 141–152.
- Caillier G. James. (2015). *Transformational Leadership and Whistle-Blowing Attitudes: Is This Relationship Mediated by Organizational Commitment and Public Service Motivation?. American Review of Public Administration. SAGE Journal Vol. 45 ; 458 – 475.*
- Cao, Q., Hoffman, J., (2011). *Alignment of virtual enterprise, information technology, and performance: an empirical study. Int. J. Prod. Res.* 49 (4), 1127–1149.
- Chong M. Lau, Glennda Scully, Alina Lee (2018). *The effects of organizational politics on employee motivations to participate in target setting and employee budgetary*

- participation. *Journal of Business Research*. Curtin University of Technology, Australia.
- Elgelal, Kamel Saleh Khalifa & Noermijati (2014). *The Influences of Transformational Leaderships on Employees Performance (A Study of the Economics and Business Faculty Employee at University of Muhammadiyah Malang)*. *Asia – Pasific Management and Business Aplication* 3; 48 – 66.
- Fernet Claude, Forest Jacques, Gagne M., Austin S., (2015). *Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation*. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*.
- Griffin, A., & Page, A. L. (1996). *PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure*. *Journal of Product Innovative Management*, 13(6), 478–496.
- Gupta, A. K. (1984). *A study of the R&D marketing interface and innovation success in high technology firms*. Unpublished doctoral dissertation, Syracuse University, Syracuse, NY.
- Hart, S. (1995). *Where we've been and where we're going in new product development research*. In M. Bruce & W. G. Biemans (Eds.), *Product development: Meeting the challenge of the design-marketing interface* (pp. 15–42). Chichester, UK: Wiley.
- Hongwei Cheng, Xuming Hu, Rui Zhou (2019). *How firms select environmental behaviours in China: The framework of environmental motivations and performance*. *Journal of Cleaner Production*. Business School of Sichuan University, China.
- Insani, P. B. E. B. (2020). Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Bmt El Bina Insani Cugenang. *Jurnal Agrita Vol, 2(1)*.
- Latham, P. Gary (1991). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50; 212 – 247.
- Michael Naor, Kevin Linderman, Roger Schroeder (2010). *The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance*. *Journal of Operations Management*.
- Moynihan D. P., Pandey S. K. (2007). *Finding Workable Levers Over Work Motivation - Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment*. *Administration & Society*, 39(7); 803-832.
- Mustafa Ozkan, Betul Solmaz (2015). *The Changing Face Of The Employees- Generation Z And Their Perceptions Of Work*. *Journal of Economics and Finance*.
- Nurjaya, N., et al. (2020). The Effect of Work Stress and Work Conflict on Employees

- Turnover Intention In Middle Small Micro Enterprises (MSMEs) In South Tangerang Region. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 51-62.
- Pathak P., Singh M. P., Sharma P. (2017). *Sustainable Manufacturing: An Innovation and Need for Future. Proceedings of the International Conference on Recent Innovations in Engineering and Technology; 21-26.*
- Putra Suteja N. G. & Dewi Manuato A. G. I., (2019). *Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Motivation. International Research Journal of Management, IT & Social Sciences Vol. 6; 118 – 127.*