

## **Analisis budaya organisasi, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada kantor imigrasi ponorogo**

Catherine Irmayana Hutapea

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dr. Seotomo Surabaya  
cihutapea@gmail.com

**Abstrak** Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara langsung antara budaya organisasi terhadap motivasi pegawai kantor imigrasi Ponorogo, mengetahui pengaruh secara langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pegawai kantor imigrasi Ponorogo, mengetahui pengaruh secara langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi Ponorogo, mengetahui pengaruh secara langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi Ponorogo, mengetahui pengaruh secara langsung antara motivasi terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi Ponorogo, mengetahui pengaruh secara tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi Ponorogo dengan motivasi sebagai variabel intervening serta mengetahui pengaruh secara tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi Ponorogo dengan motivasi sebagai variabel intervening. Sampel terdiri dari 55 pegawai Kantor Imigrasi Ponorogo. Analisis data dilakukan dengan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pegawai kantor imigrasi Ponorogo, terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pegawai kantor imigrasi Ponorogo, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi Ponorogo, terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi Ponorogo, terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi Ponorogo, terdapat pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi Ponorogo dengan motivasi sebagai variabel intervening, terdapat pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi Ponorogo dengan motivasi sebagai variabel intervening.

**Kata kunci:** budaya organisasi; kepemimpinan transformasional; motivasi; kinerja pegawai.

**Abstract** *The purpose of this study was to determine the direct influence of organizational culture on the motivation of employees of the Ponorogo immigration office, to know the direct influence of transformational leadership on the motivation of employees of the Ponorogo immigration office, to determine the direct influence of organizational culture on the performance of employees of the Ponorogo immigration office, Knowing the direct influence between transformational leadership on the performance of the Ponorogo immigration office employees, knowing the direct influence between motivation on the performance of the Ponorogo immigration office employees, knowing the indirect influence between organizational culture on the performance of the Ponorogo immigration office employees with motivation as an intervening variable and knowing the influence directly indirect between transformational leadership on the performance of employees of the Ponorogo immigration office with motivation as an intervening variable. The sample consisted of 55 employees of the Ponorogo Immigration Office. Data analysis was performed by path analysis. The results show that there is an influence of organizational culture on the motivation of employees of the Ponorogo immigration office, there is an influence of transformational leadership on the motivation of employees of the Ponorogo immigration office, there is an influence of organizational culture on the performance*

*of employees of the Ponorogo immigration office, there is an influence of transformational leadership on the performance of employees of the Ponorogo immigration office, there is an influence motivation on the performance of the employees of the Ponorogo immigration office, there is an indirect influence of organizational culture on the performance of the Ponorogo immigration office employees with motivation as an intervening variable, there is an indirect effect of transformational leadership on the performance of the employees of the Ponorogo immigration office with motivation as an intervening variable.*

**Keywords:** *organizational culture; transformational leadership; motivation; employee performance*

## **PENGANTAR**

Sumber daya manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan bagi sebuah organisasi atau instansi agar dapat mempertahankan eksistensinya (M Indrasari et al., 2018, 2019; Meithiana Indrasari et al., 2015). Sumber daya manusia berkualitas yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang memiliki mental kuat, profesional dan memiliki komitmen tinggi pada instansi tempat karyawan tersebut bekerja. Beberapa kriteria tersebut ditetapkan oleh instansi agar instansi mampu memberikan pelayanan yang berkualitas. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia adalah aset utama yang harus dikelola secara profesional oleh instansi. Terkait demikian, setiap organisasi atau instansi harus mampu membentuk karakter sumber daya yang sesuai dengan keahlian dibidangnya agar tercapainya tujuan organisasi sesuai dengan waktu yang ditentukan. Seiring dengan adanya tuntutan untuk terus memberikan pelayanan yang berkualitas, maka instansi dituntut untuk mengelola sumber daya dituntut untuk mengelola sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien secara efektif dan efisien. Selain mengelola sumber daya dituntut untuk mengelola sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien, pihak manajemen juga berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai yang ada. Pada praktiknya, kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa hal di antaranya adalah budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional (D Susilo & Kodir, 2016).

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi yang diterapkan. Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2007). Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner et al., 2002; Daniel Susilo et al., 2020). Penelitian yang dilakukan Giantari dan Riana (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Giantari & Riana, 2017).

Pada sisi lain, tiap-tiap organisasi atau instansi memerlukan pemimpin yang mampu membawa instansi dalam mempertahankan konsistensi dan meningkatkan pelayanan pada publik. Kepemimpinan memiliki peran penting dalam instansi untuk pencapaian visi, misi dan tujuan instansi. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin memberdayakan anggota yang dimiliki untuk berkinerja tinggi melalui sentuhan persuasif, psikologis dan edukatif, yaitu pendekatan manusiawi dari seorang pemimpin organisasi. Kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang sejati mengubah potensi menjadi energi dengan cara meningkatkan mutu proses untuk mencapai tujuan, target dan sasaran organisasi (Sagala, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Riana et al., (2014) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Motivasi timbul karena adanya kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga lebih kuat dan mantap. Hierarki kebutuhan menurut Maslow (Robbins & Judge, 2007) bahwa motivasi didasarkan atas tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas kekuatannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan

merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai & Sagala, 2009).

Objek dalam penelitian ini adalah kantor imigrasi Ponorogo selaku lembaga kenegaraan yang bergerak dalam pelayanan jasa penerbitan visa dan Surat Perjalanan Republik Indonesia atau paspor telah melakukan perbaikan dalam hal prosedur pelayanan yang dibuat sedemikian rupa demi kemudahan dan keamanan masyarakat. Selain itu sarana dan prasaranapun mulai ditambah demi kenyamanan masyarakat, seperti halnya penambahan loket yang dimaksudkan untuk mengurangi antrian serta menambahkan jumlah pegawai untuk melayani masyarakat yang akan mengurus visa ataupun Surat Perjalanan Republik Indonesia atau paspor.

Dalam rangka melaksanakan Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik terutama dalam melaksanakan evaluasi kinerja pelayanan publik serta dalam upaya mempercepat peningkatan kualitas pelayanan publik, maka Kantor Imigrasi Ponorogo sebagai lembaga dalam struktur kenegaraan yang merupakan lembaga pemerintah yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan dan penerbitan visa dan paspor atau surat perjalanan Republik Indonesia selalu berusaha meningkatkan kinerja pelayanan baik untuk masyarakat dalam negeri atau masyarakat luar negeri. Hal ini tak lepas dari sebutan bagi imigrasi yaitu *sasanti bhumi pura yakhsapurna wibhawa* atau disebut dengan penjaga pintu yang berwibawa. Masuknya warga Negara asing atau keluarnya warga Negara Indonesia keluar negeri secara langsung maupun tidak langsung telah berperan dalam pembangunan nasional. Imigrasi sebagai lembaga penerbit Visa dan Surat Perjalanan Republik Indonesia di tuntut untuk memeberikan pelayanan publik yang prima untuk masyarakat asing maupun masyarakat Indonesia. Dengan adanya peningkatan arus lalu lintas orang masuk dan keluar wilayah Indonesia, sesuai dengan Undang Undang Nomor 9 Tahun 1992 imigrasi di tuntut untuk meningkatkan pengelolaan administrasi Surat Perjalanan Republik Indonesia, memberikan kualitas pelayanan yang prima pada masyarakat baik asing maupun masyarakat dalam negeri.

Temuan awal peneliti menunjukkan bahwa kinerja pegawai Kantor Imigrasi Ponorogo dianggap kurang maksimal. Hal ini dibuktikan dengan kurangnya penerapan budaya organisasi pada Kantor Imgrasi Ponorogo karena masih ada pegawai yang terlambat masuk kembali setelah jam istirahat dengan alasan masih menunaikan ibadah atau antri makan siang. Selain itu, terdapat pegawai yang kurang disiplin karena beberapa pegawai yang terlambat masuk bekerja dan kurangnya tanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan. Beberapa temuan ini diindikasikan sebagai dampak dari kurangnya sikap pemimpin dalam memberikan arahan dan motivasi kepada pegawai yang ada, di mana terdapat jarak antara pimpinan dan bawahan yang ada. Pada sisi lain, tidak semua pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi dan memiliki tanggung jawab yang besar dalam bidang pekerjaan yang ditekuni.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan data *statistic* sebagai bahan olahan data yang diperoleh berdasarkan jawaban konsumen (Sugiyono, 2018). Populasi pada penelitian ini yaitu 120 pegawai Kantor Imigrasi Ponorogo.

Sampel merupakan bagian kecil dari populasi secara keseluruhan yang dinilai memenuhi karakteristik serta persyaratan yang disusun dalam penelitian sehingga mampu mewakili populasi objek penelitian. Untuk menentukan agar sampel terpilih merupakan representasi dari populasi, diperlukan ketepatan pemilihan metode sampel yang tepat. Pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan pengambilan sampel acak stratifikasi (*stratified random sampling*), yaitu variasi sampel acak sederhana. Penentuan sampel minimal dalam penelitian ini dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2018):

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Dimana;

- n : Ukuran sampel  
 N : Jumlah populasi sasaran  
 d : Batas toleransi terhadap kesalahan pengambilan sampel karena ketidakteelitian, yaitu 10%.

Berdasarkan perhitungan dengan rumus tersebut, maka jumlah sampel penelitian adalah:

$$n = \frac{120}{120 \cdot 0,1^2 + 1} = \frac{120}{2,2} = 54,5 = 55$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 55 pegawai Kantor Imigrasi Ponorogo. Berikut definisi operasional variabel penelitian ini:

1. Budaya organisasi; merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya. Budaya kerja diukur dengan (Sulistiawan et al., 2018):
  - a. Misi
  - b. Konsistensi
  - c. Adaptabilitas
  - d. Keterlibatan
2. Kepemimpinan transformasional; merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin merupakan seorang yang dinamis dan energik, penuh ide dan senantiasa menstimulasi kegiatan intelektual seluruh anggota yang dimiliki. kepemimpinan transformasional diukur dengan (Nugroho, 2019):
  - a. Karisma dan idealisme (*Idealized influence*)
  - b. Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*)
  - c. Perhatian pada individual (*Individual consideration*)
  - d. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*)
3. Motivasi; merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai mengarah pada usaha mencapai tujuan organisasi. Motivasi diukur dengan (Syahyuti, 2010):
  - a. Dorongan mencapai tujuan
  - b. Semangat kerja
  - c. Inisiatif dan kreatifitas
  - d. Rasa tanggung jawab
4. Kinerja pegawai; merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai diukur dengan (Hasibuan, 2017):
  - a. Ketepatan hasil kerja
  - b. Ketelitian hasil kerja
  - c. Hasil kerja yang dihasilkan
  - d. Kehadiran
  - e. Peraturan perusahaan
  - f. Kecepatan waktu kerja
  - g. Bekerja sama
  - h. Komunikasi
  - i. Peran serta

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur adalah perluasan dari model regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung ataupun tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen.

## DISKUSI

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Substruktur 1

Tabel 1. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Substruktur 1  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	,932 <sup>a</sup>	,869	,864	,20632	,869	172,924	2	52	,000	1,069

a. Predictors: (Constant), Variabel Kepemimpinan Transformatif, Variabel Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Variabel Motivasi

Tabel di atas menunjukkan bahwa besarnya nilai  $R^2$  adalah 0,869 atau 86,9%. Variabel motivasi dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional sebesar 86,9%; sedangkan sisanya yaitu 13,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Berdasarkan uji  $R^2$  yang tampak pada tabel di atas, diperoleh nilai  $e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,869} = \sqrt{0,131} = 0,362$ .

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Substruktur 2

Tabel 2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Substruktur 2  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	,937 <sup>a</sup>	,878	,871	,1630259	,878	122,259	3	51	,000	,779

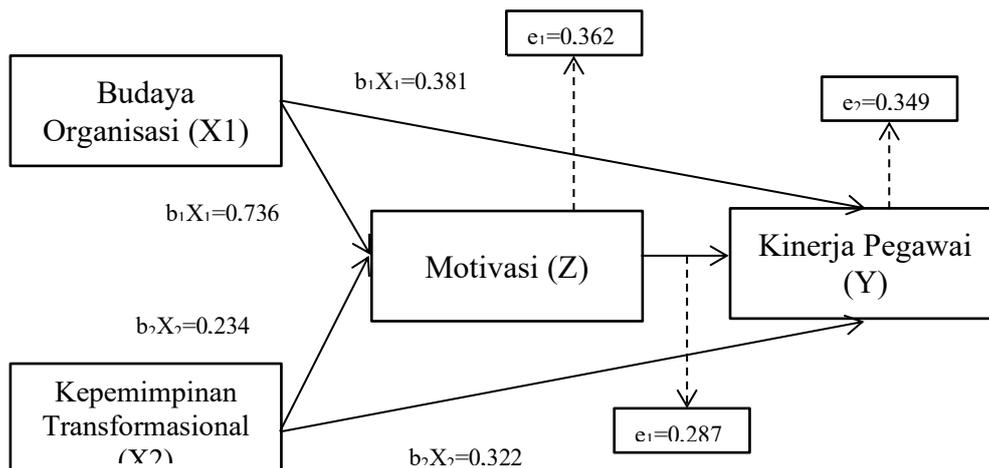
a. Predictors: (Constant), Variabel Motivasi, Variabel Kepemimpinan Transformatif, Variabel Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Variabel Kinerja Pegawai

Tabel di atas menunjukkan bahwa besarnya nilai  $R^2$  adalah 0,878 atau 87,8%. Variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi sebesar 87,8%; sedangkan sisanya yaitu 12,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Berdasarkan uji  $R^2$  yang tampak pada tabel di atas, diperoleh nilai  $e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,878} = \sqrt{0,122} = 0,349$ .

### Analisis Jalur

Interpretasi hasil dari analisis jalur dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Diagram Jalur Variabel Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi

1. Analisis Jalur Substruktur 1

Analisis regresi substruktur 1 (satu) digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel mediasi. Pada analisis substruktur 1 (satu) persamaan strukturalnya adalah:

$$Z = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

2. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji T) substruktur 1

Uji parsial digunakan untuk menguji pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) terhadap motivasi ( $Z$ ) secara parsial. Hasil analisis statistik uji t dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji T) Substruktur 1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Zero-order	Partial	Part	Tolerance
(Constant)	,531	,243		2,185	,033					
1 Variabel Budaya Organisasi	,876	,097	,736	9,020	,000	,921	,781	,452	,377	2,651
Variabel Kepemimpinan Transformasional	,273	,095	,234	2,871	,006	,815	,370	,144	,377	2,651

a. Dependent Variable: Variabel Motivasi

Berdasarkan hasil uji SPSS di atas, maka persamaan regresi yang mencerminkan variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

$$Z = 0,736X_1 + 0,234X_2 + 0,362$$

Keterangan:

Z : Motivasi

$X_1$  : Budaya organisasi

$X_2$  : Kepemimpinan transformasional

$e_1$  : Error

Dari hasil persamaan di atas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Nilai  $b_1$  sebesar 0,736 yang menunjukkan nilai budaya organisasi. Artinya, jika budaya organisasi mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka motivasi juga akan meningkat sebesar 0,736 satuan dengan asumsi besarnya variabel kepemimpinan transformasional tetap.

- b. Nilai  $b_2$  sebesar 0,234 yang menunjukkan nilai kepemimpinan transformasional. Artinya, jika kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka motivasi juga akan meningkat sebesar 0,736 satuan dengan asumsi besarnya variabel budaya organisasi tetap.

Pada sisi lain, hasil pengujian SPSS parameter individual menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,736 dan signifikan  $< 0,05$  sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Selain itu, hasil pengujian SPSS parameter individual menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,234 dan signifikan  $< 0,05$  sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

### 3. Analisis Jalur Substruktur 2

Analisis regresi substruktur 2 (dua) digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada analisis substruktur 2 persamaan strukturalnya adalah:

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e_2$$

### 4. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji T) Substruktur 2

Uji parsial digunakan untuk menguji apakah pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) dan motivasi ( $Z$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Hasil analisis statistik uji t dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji T) Substruktur 2  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	,434	,201		2,162	,035					
1 Variabel Budaya Organisasi	,368	,123	,381	2,990	,004	,900	,386	,146	,147	6,798
Variabel Kepemimpinan Transformasional	,304	,081	,322	3,759	,000	,857	,466	,184	,326	3,071
Variabel Motivasi	,232	,110	,287	2,119	,039	,901	,285	,104	,131	7,651

a. Dependent Variable: Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji SPSS di atas, maka persamaan regresi yang mencerminkan variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

$$Y = 0,381X_1 + 0,322X_2 + 0,287Z + 0,349$$

Keterangan:

Y : Kinerja pegawai

$X_1$  : Budaya organisasi

$X_2$  : Kepemimpinan transformasional

Z : Motivasi

$e_2$  : Error

Dari hasil persamaan di atas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Nilai  $b_1$  sebesar 0,381 yang menunjukkan nilai budaya organisasi. Artinya, jika budaya organisasi mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai juga akan meningkat sebesar 0,381 satuan dengan asumsi besarnya variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi tetap.
- b. Nilai  $b_2$  sebesar 0,322 yang menunjukkan nilai kepemimpinan transformasional. Artinya, jika kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai juga akan meningkat sebesar 0,322 satuan dengan asumsi besarnya variabel budaya organisasi dan motivasi tetap.
- c. Nilai  $b_3$  sebesar 0,287 yang menunjukkan nilai motivasi. Artinya, jika motivasi mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai juga akan meningkat sebesar 0,287 satuan dengan asumsi besarnya variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional tetap.

Pada sisi lain, hasil pengujian SPSS parameter individual menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,381 dan signifikan  $< 0,05$  sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Imigrasi Ponorogo. Hasil pengujian SPSS parameter individual menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,322 dan signifikan  $< 0,05$  sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Imigrasi Ponorogo. Selain itu, hasil pengujian SPSS parameter individual menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,287 dan signifikan  $< 0,05$  sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Imigrasi Ponorogo.

### Interpretasi Analisis Jalur

Berdasarkan uji t pada tabel 3 diperoleh nilai *Standardized Coefficients Beta* variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) sebesar 0,736. Nilai tersebut merupakan nilai *path* atau jalur P1. Nilai *Standardized Coefficients Beta* variabel kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) sebesar 0,234. Nilai tersebut merupakan nilai *path* atau jalur P2.

Berdasarkan uji t pada tabel 4 diperoleh *Standardized Coefficients Beta* variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) sebesar 0,381. Nilai tersebut merupakan nilai *path* atau jalur P3. Nilai *Standardized Coefficients Beta* variabel kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) sebesar 0,322. Nilai tersebut merupakan nilai *path* atau jalur P4. Nilai *Standardized Coefficients Beta* variabel motivasi (Z) sebesar 0,287. Nilai tersebut merupakan nilai *path* atau jalur P5.

Berdasarkan uji  $R^2$  pada tabel 1 diperoleh nilai  $e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,869} = \sqrt{0,131} = 0,362$ . Pengaruh empiris antara variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) terhadap motivasi (Z) dapat digambarkan melalui persamaan struktural 1 (satu) berikut:

$$Z = PZ \text{ Budaya organisasi} + PZ \text{ Kepemimpinan transformasional} + e_1, \text{ atau} \\ Z = 0,736 \text{ Budaya organisasi} + 0,234 \text{ Kepemimpinan transformasional} + 0,362$$

Berdasarkan uji  $R^2$  pada tabel 2 diperoleh nilai  $e_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,878} = \sqrt{0,122} = 0,349$ . Pengaruh empiris antara variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) dan motivasi (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) dapat digambarkan melalui persamaan struktural 2 (dua), yaitu:

$$Y = PY \text{ Budaya organisasi} + PY \text{ Kepemimpinan transformasional} + PY \text{ Motivasi} + e_2, \\ \text{atau} \\ Y = 0,381 \text{ Budaya organisasi} + 0,322 \text{ Kepemimpinan transformasional} + 0,387 \\ \text{Motivasi} + 0,349$$

Tabel 5. Ringkasan Hasil Estimasi Paramater Model

Model	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	T	Sig	R <sup>2</sup>
Persamaan Struktural 1 (X1, X2 ke Z)				
X1=P <sub>1</sub> X <sub>1</sub> Z	0,736	9,020	0,000	0,932
X2=P <sub>2</sub> X <sub>2</sub> Z	0,234	2,871	0,006	
Persamaan Struktural 2 (X1,X2,Z ke Y)				
X1=P <sub>3</sub> X <sub>1</sub> y	0,381	2,990	0,004	0,937
X2=P <sub>4</sub> X <sub>2</sub> y	0,322	3,759	0,005	
Z=P <sub>5</sub> X <sub>3</sub> y	0,287	2,119	0,039	

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai t hitung yang diperoleh adalah 9,020 dengan signifikansi 0,000 sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi”, dapat dibuktikan. Terkait demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap motivasi.

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2007). Pada sisi lain, motivasi adalah kondisi yang menggerakkan diri pegawai mengarah pada usaha mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, khususnya pegawai secara optimal. Karena itu organisasi harus menyadari adanya teknik-teknik yang dapat digunakan untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi, yang tentu saja sangat didukung oleh prestasi kerja yang baik sehingga menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap motivasi. Hal tersebut dikarenakan semakin kondusif antara atasan dan bawahan, karyawan dengan sesama karyawan serta dukungan lingkungan manajemen perusahaan maka semakin meningkatkan rasa nyaman dalam lingkungan organisasi sehingga dapat mendorong motivasi kerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini didukung dengan beberapa penelitian.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai t hitung yang diperoleh adalah 2,871 dengan signifikansi 0,006 sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi”, dapat dibuktikan. Terkait demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap motivasi.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin merupakan seorang yang dinamis dan energik, penuh iden dan senantiasa menstimulasi kegiatan intelektual seluruh anggota yang dimiliki. Pada diri seorang pemimpin transformasional terdapat kemauan yang kuat untuk komit dengan energi yang ada dan mendukung kemajuan lembaga atau organisasi.

Tiap-tiap perusahaan sangat mengharapkan kepemimpinan yang mampu menggerakkan motivasi pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Artinya, sumber daya manusia yang mempunyai sikap kerja produktif dalam melaksanakan segala sesuatu. Kepemimpinan dengan pendekatan baru sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan yang sangat cepat, baik di dalam maupun di luar lingkungan institusi pemerintah. Dengan demikian dibutuhkan kepemimpinan yang bersifat transformatif, yang mampu mengembangkan gerakan inovatif, mampu memberdayakan staf dan organisasi ke dalam suatu perubahan cara berpikir, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan organisasi serta membawa ke perubahan yang tidak henti-hentinya atau terus menerus dengan pengolahan aktivitas kerja

dengan memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan ide dan pengalaman sehingga setiap pegawai merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap motivasi. Artinya adalah semakin kuat pemahaman dan pelaksanaan kepemimpinan transformasional maka semakin kuat motivasi karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung yang diperoleh adalah 2,990 dengan signifikansi 0,004 sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai”, dapat dibuktikan. Terkait demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Imigrasi Ponorogo.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan atau anggota organisasi dapat tercermin dalam perilaku organisasi tersebut. Saat karyawan meniru perilaku yang sesuai dengan budaya organisasinya maka akan ada kepuasan tersendiri dan bahkan ada imbalan secara langsung atau tidak langsung. Budaya organisasi menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya. Salah satu kajian budaya organisasi mengemukakan bahwa para karyawan di perusahaan yang budayanya kuat lebih komitmen pada perusahaan mereka daripada karyawan di perusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan dengan budaya kuat juga akan menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek sosialisasi mereka untuk membina komitmen karyawan. Dan semakin banyak bukti yang mengemukakan bahwa budaya kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung yang diperoleh adalah 3,759 dengan signifikansi 0,005 sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai”, dapat dibuktikan. Terkait demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Imigrasi Ponorogo.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berjalan tidaknya suatu usaha sangat tergantung pada unsur manusianya yang ada di dalam perusahaan tersebut. Apabila suatu perusahaan ingin berkembang dengan pesat maka perusahaan tersebut harus memiliki sumber daya manusia yang mampu menampilkan kinerja yang baik. Mengingat pentingnya faktor sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, maka sangat perlu seorang pemimpin perusahaan agar mengoptimalkan tenaga kerja yang dimiliki, agar perusahaan bisa menghasilkan tenaga terampil dan berkualitas.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung yang diperoleh adalah 2,119 dengan signifikansi 0,039 sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai”, dapat dibuktikan. Terkait demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Imigrasi Ponorogo. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai  $e_1$  yang diperoleh adalah 0,362 dan menunjukkan besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Selain itu, hipotesis yang menyatakan “Terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi”, dapat diterima.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai t hitung yang diperoleh adalah 9,020 dengan signifikansi 0,000 sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi”, dapat dibuktikan. Terkait demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap motivasi.

Budaya organisasi membantu karyawan memandang organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Ketika karyawan merasa bangga terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bernaung, maka mereka akan cenderung lebih mudah terdorong untuk menunjukkan performa kerja yang baik. Dorongan seseorang dapat berupa dari eksternal maupun internal. Berdasarkan hasil analisis melalui penelitian ini dapat ditunjukkan bahwa perilaku budaya organisasi yang meliputi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke hal yang detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan/ stabilitas mampu mendukung perilaku dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, inisiasi dan kreatifitas dan rasa tanggung jawab.

Penerapan budaya organisasi berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja juga berdampak pada kinerja karyawan sendiri. Karyawan yang sudah memiliki budaya organisasi yang tinggi akan termotivasi dalam bekerja, imbasnya, mereka mampu menunjukkan performa dan hasil kerja yang sesuai dengan standar yang ditentukan perusahaan. Dampak yang ditunjukkan juga positif, artinya peningkatan satu satuan dari masing-masing variabel dapat mengantarkan peningkatan pada variabel lainnya. Dengan demikian, dapat ditunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel antara dalam menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai e2 yang diperoleh adalah 0,349 dan menunjukkan besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Selain itu, hipotesis yang menyatakan “Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi”, dapat diterima.

Motivasi dianggap memiliki peranan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional dapat mendorong motivasi untuk bekerja lebih baik dan sesuai dengan arahan pimpinan. Oleh karena itu, kinerja pegawai pun akan semakin meningkat.

### **KESIMPULAN**

Berikut simpulan penelitian ini:

1. Terdapat pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap motivasi pegawai kantor imigrasi Ponorogo.
2. Terdapat pengaruh secara langsung kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pegawai kantor imigrasi Ponorogo.
3. Terdapat pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi Ponorogo.
4. Terdapat pengaruh secara langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi Ponorogo.
5. Terdapat pengaruh secara langsung motivasi terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi Ponorogo.
6. Terdapat pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi Ponorogo dengan motivasi sebagai variabel intervening.
7. Terdapat pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kantor imigrasi Ponorogo dengan motivasi sebagai variabel intervening.

### **REFERENSI**

Giantari, I., & Riana, I. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(12).

- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Indrasari, M, Purnomo, B., Yunus, E., Haryati, E., & Hashmi, A. (2018). The Effect of Salary Satisfaction, Work Satisfaction and Organizational Commitment To Work Intention. *Journal Didaskalia*, 1(1), 45–53.
- Indrasari, M, Syamsudin, N., Purnomo, R., & Yunus, E. (2019). Compensation Organizational Communication, And Career Path As Determinants of Employee Performance Improvement. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(4), 956–961.
- Indrasari, Meithiana, Newcombe, P., Eliyana, A., & Yunus, E. (2015). The Influence of Academic Climate and Individual Creativity on Lecturer Competence in Private University at Surabaya Indonesia. *International Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n8p127>
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour*. McGraw Hill London, UK.
- Nugroho, Y. (2019). *Kepemimpinan Untuk Mahasiswa: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Unika Atma Jaya.
- Riana, I., Supartha, W., & Tucunan, R. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Pt. pandawa). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3, 44706.
- Rivai, V., & Sagala, E. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori ke Praktik. In *Edisi Pertama*, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S., & Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Person Education. Inc.
- Sagala, H. (2018). *Pendekatan & Model Kepemimpinan*. Prenada Media.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Penerbit CV. Alfabeta.
- Sulistiawan, D., Riadi, S., & Maria, S. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *KINERJA*, 14(2), 61–69.
- Susilo, D, & Kodir, A. (2016). Women's Leadership through the Context of Rembang Movement. *2nd ICOCSPA Conference Proceeding*. Retrieved from: [Http://Repository. Unitomo. Ac. Id/992](Http://Repository.Unitomo.Ac.Id/992).
- Susilo, Daniel, Putranto, T. D., Neu, M. T. L. M., & Navarro, C. J. S. (2020). NAGEKEO WOMEN'S CULTURAL STRUGGLE AS A FLORES SUB-CULTURE AGAINST THE FLOW OF CIVILIZATION'S PROGRESS. *Bricolage : Jurnal Magister Ilmu Komunikasi*, 6(01), 001. <https://doi.org/10.30813/bricolage.v6i01.2064>
- Syahyuti. (2010). *Defenisi, Variabel, Indikator dan Pengukuran dalam Ilmu Sosial*. Jakarta: Bina Rena Pariwisata.