

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang)**

Fitria Nur Azizah, Armanu Thoyib , Dodi W Irawanto

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

email : *fitria.fna17@gmail.com*

***Abstract:** The purpose of this study was to analyze how much the situational leadership and organizational culture affects work motivation and employees performance at KAN Jabung Malang. The population in this study as many as 212 employees and a sample is used as much as 139 respondents. Sampling method using proportional non random sampling method. This study uses a quantitative approach with Path Analysis. The results showed that the situational leadership, organizational culture and work motivation had no significant effect on employee performance. Situational leadership and organizational culture have a significant effect on work motivation. Situational leadership and organizational culture does not significantly influence employee performance through work motivation. Based on these results, cooperatives need to unify understanding between leaders and employees, namely by paying attention to what is required of employees in terms of leadership style, organizational culture and work motivation in improving the performance of employees in order to achieve the same goal.*

***Keywords:** Situational Leadership, Organizational Culture, Work Motivation and Employee Performance*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis seberapa besar kepemimpinan situasional dan budaya organisasi memengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan pada KAN Jabung Malang. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 212 karyawan dan sampel penelitian yang digunakan sebanyak 139 responden. Metode pengambilan sampel menggunakan metode *proporsional non random sampling*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, koperasi perlu menyatukan pemahaman antara pimpinan dengan karyawan, yaitu dengan memperhatikan apa yang dibutuhkan karyawan dari segi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan agar mencapai tujuan yang sama.

Kata Kunci: kepemimpinan situasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan

Koperasi merupakan suatu badan hukum yang didirikan oleh perseorangan atau koperasi. Dalam menjalankan usaha ini modal yang digunakan diperoleh dari pemisahan kekayaan para anggotanya. Untuk memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya harus sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi, sehingga koperasi tumbuh menjadi kuat, sehat, mandiri, dan tangguh dalam menghadapi perkembangan ekonomi nasional dan global yang semakin dinamis dan penuh tantangan (Undang-undang RI No 17 Tahun 2012 Pasal 1). Adapun tujuan koperasi yaitu pada khususnya untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat pada umumnya, serta sebagai bagian dari tatanan

perekonomian nasional yang demokratis dan berkeadilan (Undang-undang RI No 17 Tahun 2012 Pasal 4).

Di era persaingan usaha yang sangat tajam dan adanya hambatan keperpihakan serta komitmen dari pemerintah, maka koperasi sebagai wujud pelaku ekonomi dalam menghadapi tantangan harus mempunyai kemampuan untuk bekerja lebih produktif dan efisien (Soesilo, 2008). Tetapi tidak semua koperasi yang ada di Indonesia dapat bertahan dalam menghadapi tantangan tersebut.

Berdasarkan rekapitulasi data koperasi Provinsi tahun 2014 secara nasional jumlah koperasi sebanyak 209.488 unit. Jumlah sebanyak itu terbagi menjadi dua, yaitu

koperasi aktif dan koperasi tidak aktif. Untuk koperasi aktif secara nasional sebanyak 147.249 unit, sedangkan koperasi tidak aktif secara nasional sebanyak 62.239 unit. Khusus untuk Provinsi Jawa Timur jumlah koperasi sebanyak 30.850 unit. Jumlah ini gabungan antara koperasi aktif sebanyak 27.140 unit dan koperasi tidak aktif sebanyak 3.710 unit (www.depkop.go.id).

Agar koperasi mampu terus bertahan dan bersaing dalam menghadapi tantangan, maka sumberdaya manusia harus memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi koperasi serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumberdaya-sumberdaya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi koperasi. Karena sumberdaya manusia merupakan salah satu asset yang terpenting bagi setiap koperasi, sehingga berhasil atau tidaknya koperasi dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau karyawannya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Adapun perangkat organisasi koperasi terdiri dari: rapat anggota, pengurus dan pengawas, dan dilengkapi dengan adanya pengelola, yaitu manajer dan karyawan (Deputi Bidang Pengembangan SDM, 2010). Maka agar tujuan koperasi dapat tercapai secara efektif dan efisien diperlukan kinerja karyawan sebagai hasil kerja karyawan terhadap koperasi.

Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Dalam melaksanakan tugas agar seorang karyawan mencapai hasil kerja yang baik secara kualitas dan kuantitas, maka harus sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Baik buruknya kinerja dilihat dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Salah satu faktor yang dapat mendukung baik buruknya kinerja adalah faktor kepemimpinan. Kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan seseorang yang dengan sengaja menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, dan memfasilitasi aktivitas hubungan di dalam kelompok atau organisasi (Yukl, 2010). Kepemimpinan akan efektif apabila kemampuan diri dari pemimpin mendukung dalam menghadapi situasi serta kondisi yang

berasal dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan seseorang sangat diperlukan dalam menghadapi situasi serta kondisi tersebut.

Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan situasi. Dalam hal ini, maka gaya kepemimpinan yang digunakan adalah kepemimpinan situasional, dimana pimpinan akan memberikan kontribusi paling baik untuk pencapaian sasaran organisasi yang memiliki situasi dan lingkungan berbeda atau bervariasi (Stoner, *et al.*, 1996).

Faktor lainnya yang dapat memengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat memiliki beberapa tujuan. Salah satu diantaranya adalah dapat mengarahkan usaha-usaha produktif karyawan dan membantu setiap orang untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan yang sama. Budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja, dan sebaliknya bila budaya organisasinya lemah maka mengakibatkan kinerja menurun (McShane dan VonGlinow, 2008).

Selain faktor kepemimpinan situasional dan budaya organisasi yang mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja adalah motivasi, yaitu gagasan dan inisiatif untuk mendorong dan mendorong individu untuk melakukan sesuatu atau untuk kinerja pekerjaan yang lebih baik (Watkiss, 2004).

Agar karyawan dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka, maka kewajiban seorang pimpinan adalah memberikan motivasi kepada karyawan, yaitu dengan proses memengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan (Ivancevich, *et al.*, 2007).

Selain kepemimpinan yang dapat memengaruhi motivasi kerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mendorong karyawannya untuk berinteraksi dengan orang lain serta membantu mengerjakan tugas dalam memuaskan kebutuhan para karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Yang dimaksudkan disini adalah yang berhubungan dengan pencapaian tujuan, yaitu: aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan (Kreitner dan Kinicki, 2003).

Salah satu koperasi yang mampu bertahan dalam menghadapi tantangan persaingan di Indonesia adalah Koperasi Agro Niaga (KAN)

Jabung. Koperasi ini termasuk koperasi serba usaha karena memiliki berbagai divisi usaha, yaitu: (1) divisi inti; (2) divisi penunjang; dan (3) unit usaha BMT serta memiliki jumlah karyawan yang cukup banyak. Dengan adanya berbagai divisi usaha dan jumlah karyawan yang cukup banyak, maka koperasi ini membutuhkan manajemen dalam pengelolaannya. Hal ini tidak terlepas dari sumberdaya manusia yang memiliki peran penting dalam mewujudkan tujuan organisasi. Agar tujuan koperasi ini berhasil maka koperasi ini perlu melakukan peningkatan kualitas SDM sehingga kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya dapat dilakukan dengan efektif.

Agar karyawan dapat menjalankan tugas-tugas dengan efektif maka peran gaya kepemimpinan sangatlah berpengaruh. Pada koperasi ini *general manager* memiliki peran yang sangat berpengaruh terutama dalam gaya kepemimpinannya. Dalam hal ini, *general manager* menerapkan gaya kepemimpinan yang dimana pimpinan harus menyesuaikan dengan kondisi bisnis dan kondisi penanggungjawab tiap unit. Sehingga gaya kepemimpinan yang digunakan oleh *general manager* adalah kepemimpinan situasional. Sesuai dengan definisi kepemimpinan situasional menurut Stoner, *et al.* (1996) adalah pandangan bahwa teknik manajemen akan memberikan kontribusi paling baik untuk pencapaian sasaran organisasi yang memiliki situasi dan lingkungan berbeda atau bervariasi. Kepemimpinan situasional didasarkan pada interaksi antara perilaku pemimpin dan kesiapan pengikut. Yang mendasari adalah bahwa gaya kepemimpinan harus bervariasi tergantung pada situasi. Dalam model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard terdapat 4 gaya kepemimpinan, yaitu: (1) mengarahkan (*directing*), (2) melatih (*coaching*), (3) mendukung (*supporting*), dan (4) mendelegasikan (*delegating*).

Dalam rangka implementasi jati diri koperasi serta kebiasaan-kebiasaan baik yang dilakukan di KAN Jabung dengan unsur-unsur profesionalisme, maka disusunlah formula yang menjadi budaya organisasi. Salah satu tujuan budaya organisasi adalah dapat mengarahkan usaha-usaha produktif karyawan dan membantu setiap orang untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan yang sama. Dalam hal ini budaya organisasi KAN Jabung yang diformulasikan menjadi KAN SPIRIT, yang terdiri dari:

Knowledge, Achievement, Networking, Spiritual, Productivity, Integrity, Respect & Responsibility, Improvement & Development, dan *Trust* digunakan sebagai pedoman praktis dalam operasional sehari-hari dan juga sebagai alat kontrol bagi seluruh SDM yang ada di KAN Jabung serta sebagai pembeda antara KAN Jabung dengan pelaku bisnis lainnya. Sehingga dengan adanya budaya organisasi itu, maka Standar Operasional Prosedur (SOP) *general manager* dan karyawan menjadi transparansi serta akuntabilitas berjalan dengan baik.

Berjalannya koperasi dengan baik tidak lepas dari peran karyawan. Karyawan akan berusaha memberikan hasil yang terbaik demi kemajuan koperasi dimana mereka bekerja. Salah satu yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Motivasi menurut Luthans (1998) adalah proses membangkitkan, memberikan energi, mengarahkan, dan memelihara perilaku dan kinerja. Disinilah peran *general manager* dan budaya organisasi KAN Jabung dalam memberikan motivasi kepada karyawan. Agar koperasi ini berjalan baik, maka yang harus diperhatikan supaya individu termotivasi adalah memenuhi kebutuhan para karyawan. Menurut teori kebutuhan Maslow, dari 5 kebutuhan terdapat salah satu kebutuhan yang paling menonjol bagi mereka pada waktu tertentu. Dalam KAN Jabung, kebutuhan yang paling menonjol bagi karyawan adalah kebutuhan sosial. Karena dengan kebutuhan sosial karyawan dapat saling berinteraksi dengan atasan, sesama karyawan, bahkan anggota koperasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dikemukakan tujuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut: 1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan, 2) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, 3) Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, 4) Menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja, 5) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja, 6) Menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, dan 7) Menganalisis pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

METODE

Sesuai dengan pokok masalah dan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, maka penelitian ini termasuk jenis penelitian yang disebut penelitian penjelasan (*explanatory research*). Yang dimaksud dengan penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan suatu hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Hasan, 2002).

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang dengan jumlah karyawan sebanyak 212 orang. Adapun teknik sampling yang digunakan adalah proporsional non random sampling. Sehingga besar sampel penelitian ini sebanyak 139 orang.

Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*). *Path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*) (Riduwan dan Kuncoro, 2012).

Definisi Operasional Variabel

Kepemimpinan Situasional (X₁)

Variabel kepemimpinan situasional diukur dengan 4 indikator yang menurut Blanchard (2008) dan dalam penelitian terdahulu digunakan oleh Chen dan Silverthorne (2005), yaitu:

1. Mengarahkan (*Directing*)
2. Melatih (*Coaching*)
3. Mendukung (*Supporting*)
4. Mendelegasikan (*Delegating*)

Budaya Organisasi (X₂)

Variabel budaya organisasi diukur dengan 4 indikator yang menjadi dasar untuk *Organizational Culture Assessment Instrument*

(OCAI) yang didasarkan pada model teoritis yang dikenal sebagai CVF menurut Cameron dan Quinn (2006) dan digunakan dalam penelitian Scoot, *et al.* (2003) serta Choi, *et al.* (2010), yaitu:

1. *Hierarchy culture*
2. *Market culture*
3. *Clan culture*
4. *Adhocracy culture*

Motivasi Kerja (Z)

Variabel motivasi kerja diukur dengan 5 indikator menurut teori kebutuhan Maslow (Robbins, 2002) dan digunakan dalam penelitian O., Zeynep dan O., Mert (2014), yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan harga diri
5. Kebutuhan aktualisasi diri

Kinerja Karyawan (Y)

Variabel kinerja karyawan diukur dengan 6 indikator menurut Bernardin dan Russel (1993) yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Waktu yang dibutuhkan
4. Efektivitas sumberdaya
5. Kebutuhan terhadap pengawasan
6. Dampak kepribadian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Analisis Jalur

Analisis ini digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*).

Adapun hasil pengujian analisis jalur dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 2 sebagai berikut:

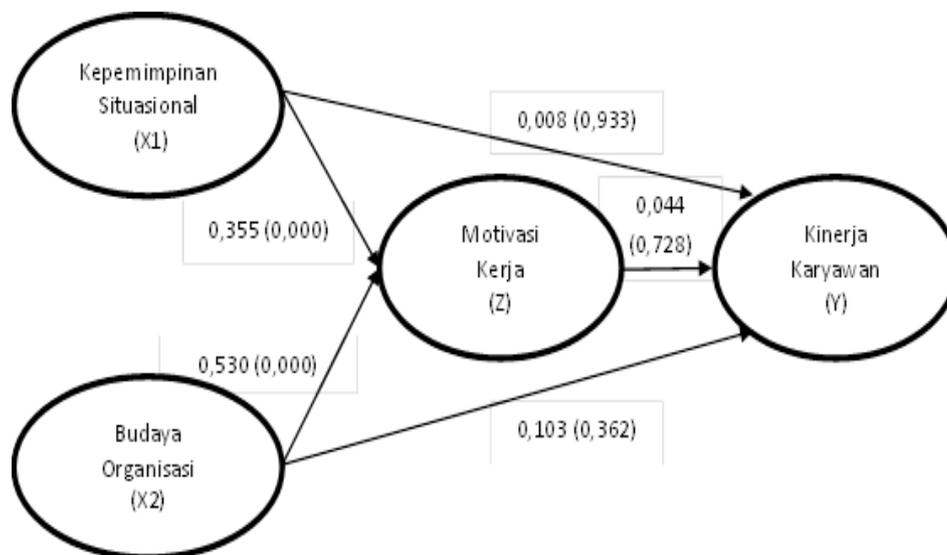
Tabel 1 Hasil Koefisien Jalur

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai F	Hasil Pengujian
Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan	0.008	0.084	0.899	Tidak Sig
Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	0.103	0.915		Tidak Sig
Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0.044	0.349		Tidak Sig

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai F	Hasil Pengujian
Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja	0.355	5.713	79.752	Sig
Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja	0.530	8.516		Sig

Sumber: data primer diolah, 2015

Model Hubungan Diagram Jalur



Gambar 1 Hubungan Diagram Jalur

Untuk mengetahui hasil pengujian pengaruh antarvariabel baik secara langsung, tidak langsung, dan total sebagaimana disajikan dalam Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2 Pengaruh Antarvariabel

Pengaruh Antar Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Z	Pengaruh Total
Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan	0.008	$(0.355 \times 0.044) = 0.01562$	$0.008 + 0.01562 = 0.02362$
Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	0.103	$(0.530 \times 0.044) = 0.02332$	$0.103 + 0.02332 = 0.12632$
Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0.044	-	0.044
Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja	0.355	-	0.355
Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja	0.530	-	0.530

Sumber: data primer diolah, 2015

Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, koefisien jalur menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan situasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,008 dengan p-value sebesar 0,933. Karena

nilai p-value > 0,05, maka hipotesis ditolak. Sehingga memberikan interpretasi bahwa kepemimpinan situasional secara langsung tidak menunjukkan hasil yang optimal terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Peran seorang pemimpin sangatlah penting dalam suatu organisasi, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan

akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Adanya penerapan kepemimpinan situasional pada karyawan KAN Jabung, seharusnya terjadi peningkatan dalam kinerja karyawan. Akan tetapi, setelah dilakukannya survey terhadap karyawan KAN Jabung, hasil yang diperoleh bahwa kepemimpinan situasional pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh *general manager* ini terdiri dari empat indikator gaya kepemimpinan, yaitu mengarahkan (*directing*), melatih (*coaching*), mendukung (*supporting*), dan mendelegasikan (*delegating*). Dari keempat indikator, gaya mendelegasi (*delegating*) adalah yang paling menonjol, yaitu pimpinan mendelegasikan wewenang kepada karyawan untuk melaksanakan rencana pekerjaan dan mendelegasikan komitmen kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan. Namun, hal tersebut tidak dapat menunjukkan adanya kinerja karyawan yang optimal. Hal ini diduga karena adanya pengaruh eksternal, yaitu perubahan harga susu dunia yang fluktuatif, dimana divisi bisnis inti KAN Jabung adalah sapi perah. Sehingga pimpinan harus cepat dan tanggap dalam menghadapi permasalahan tersebut, serta karyawan juga perlu menyesuaikan dengan beban kerja yang diberikan oleh pimpinan ketika terjadi permasalahan seperti itu.

Secara empiris, hasil kajian ini mendukung penelitian Chen dan Silverthorne (2005) yang menunjukkan bahwa SLT (*Situation Leadership Theory*) tidak memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan. SLT menunjukkan bahwa perilaku pemimpin akan efektif tergantung pada tingkat kesiapan pemimpin dalam berusaha untuk memengaruhi orang lain. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang tinggi tidak selalu membuat karyawan bersedia untuk melakukan tugas.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, koefisien jalur menunjukkan bahwa secara langsung budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,103 dengan *p-value* sebesar 0,362. Karena nilai *p-value* > 0,05, maka hipotesis ditolak. Menurut McShane dan VonGlinow (2008) budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja, dan sebaliknya bila budaya organisasinya lemah maka mengakibatkan kinerja menurun.

Adapun indikator budaya organisasi yang digunakan adalah *hierarchy culture*, *market culture*, *clan culture*, dan *adhocracy culture*. Indikator yang paling kuat sebagai pengukur budaya organisasi adalah *clan culture*, yaitu budaya organisasi yang memberdayakan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi, berkomitmen, dan memiliki loyalitas. Serta gaya manajemen dalam organisasi ditandai dengan adanya kerjasama tim. Namun, jika dikaitkan dengan formula budaya organisasi yang dimiliki KAN Jabung, yaitu KAN SPIRIT (*Knowledge, Achievement, Networking, Spiritual, Productivity, Integrity, Respect & Responsibility, Improvement & Development, dan Trust*) yang digunakan sebagai pedoman praktis dalam operasional sehari-hari. Hal tersebut belum mencerminkan bahwa budaya organisasi KAN Jabung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Secara empiris, hasil kajian ini mendukung penelitian Antoro (2014) dan Syauta (2012) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dikarenakan budaya organisasi yang terdapat pada organisasi/perusahaan belum sepenuhnya kuat tertanam dalam setiap pribadi karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, koefisien jalur menunjukkan bahwa secara langsung motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,044 dengan *p-value* sebesar 0,728. Karena nilai *p-value* > 0,05, maka hipotesis ditolak. Sehingga memberikan interpretasi bahwa motivasi kerja secara langsung tidak menunjukkan hasil yang optimal dalam peningkatan kinerja.

Menurut Armstrong dan Baron (1998) salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah *personal factors* yang ditunjukkan oleh motivasi yang dimiliki setiap orang, yaitu dengan memotivasi dirinya sendiri

agar mengalami peningkatan kinerja. Karena motivasi adalah salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja pekerjaan menjadi efektif. Menurut Robbins (2002), seseorang mempunyai motivasi ketika belum mencapai tingkat kepuasan tertentu dengan kehidupannya.

Dari kelima indikator motivasi menurut teori kebutuhan Maslow. Indikator kebutuhan sosial merupakan indikator paling dominan yang ditunjukkan dengan terciptanya suasana kerja yang harmonis antara sesama rekan kerja. Hal ini juga merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja. Namun, motivasi kerja dengan indikator kebutuhan sosial tersebut kurang optimal dalam peningkatan kinerja karyawan KAN Jabung. Diduga penyebab kurang optimalnya motivasi kerja adalah faktor upah/gaji yang diterima karyawan. Tinggi rendahnya upah/gaji sangat memengaruhi motivasi kerja dan peningkatan kinerja karyawan.

Secara empiris, hasil kajian ini mendukung penelitian Antoro (2014) serta Susanty dan Baskoro (2012) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan bahwa seorang karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi belum tentu dapat menghasilkan output kerja yang baik atau memuaskan.

Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis, koefisien jalur menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,355 dengan *p-value* sebesar 0,000. Karena nilai *p-value* < 0,05, maka hipotesis diterima.

Dalam hal ini peran pimpinan sangat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi karyawan. Agar karyawan dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka, maka kewajiban seorang pimpinan adalah memberikan motivasi kepada karyawan. Dimana pimpinan harus dapat memberi keteladanan, sehingga bawahan akan dapat termotivasi (Sutrisno, 2012). Dengan adanya kepemimpinan situasional yang diterapkan dalam suatu organisasi, maka hal itu bisa menjadi motivasi bagi karyawan dalam bekerja.

Dari keempat indikator kepemimpinan situasional, karyawan KAN Jabung merasa termotivasi dengan penerapan gaya mendukung (*supporting*). Dimana pimpinan memberikan dukungan dan dorongan ketika karyawan kurang percaya diri sehingga pimpinan memotivasi karyawan agar dapat bekerja dengan baik. Hal ini membuat karyawan termotivasi sehingga kinerja karyawan meningkat secara optimal.

Secara empiris, hasil kajian ini mendukung penelitian Amin (2011), Mehta, *et al.* (2003), Buble, *et al.* (2014), dan Aryati (2009) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini diimplikasikan melalui penerapan karakter pimpinan serta pembagian tugas pimpinan dan bawahan. Selain itu, seorang pimpinan tidak hanya bertanggungjawab untuk memimpin dan mengontrol, namun juga wajib membantu sebagai mitra kerja sehingga karyawan tidak perlu merasa khawatir jika tidak dapat menyelesaikan pekerjaan, karena pimpinan akan turut membantu dan memberikan arahan agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan maksimal.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis, koefisien jalur menunjukkan bahwa secara langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,530 dengan *p-value* sebesar 0,000. Karena nilai *p-value* < 0,05, maka hipotesis diterima.

Budaya organisasi mendorong karyawannya untuk berinteraksi dengan orang lain serta mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Yang dimaksudkan disini adalah yang berhubungan dengan pencapaian tujuan, yaitu: aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan (Kreitner dan Kinicki, 2003).

Dari keempat indikator budaya organisasi, *clan culture* merupakan indikator yang paling kuat. *Clan culture* yaitu budaya organisasi yang memberdayakan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi, berkomitmen, dan memiliki loyalitas. Serta gaya manajemen dalam organisasi ditandai dengan adanya kerjasama tim. Hal ini didorong dengan budaya organisasi

yang dimiliki oleh KAN Jabung, yaitu KAN SPIRIT (*Knowledge, Achievement, Networking, Spiritual, Productivity, Integrity, Respect & Responsibility, Improvement & Development, dan Trust*). Salah satu budaya organisasi di KAN Jabung yang dapat memotivasi karyawan adalah *spiritual*, dimana pimpinan menerapkan nilai *spiritual* atau keagamaan di setiap memulai pekerjaan dengan memanjatkan doa serta meluruskan niat dalam bekerja sebagai ibadah. Ini sesuai dengan agama Islam yang banyak dianut oleh pimpinan dan karyawan serta masyarakat di lingkungan kerja KAN Jabung.

Secara empiris, hasil kajian ini mendukung penelitian Aryati (2009), Adhi, *et al.* (2013), dan Juliningrum (2013) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Apabila budaya organisasi ditingkatkan, maka akan mengakibatkan peningkatan motivasi kerja karyawan dan sebaliknya, apabila budaya organisasi diturunkan, maka akan mengakibatkan penurunan motivasi kerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis, pengaruh secara tidak langsung antara kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0,015. Jadi, kepemimpinan situasional secara tidak langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Pemimpin memberikan motivasi agar karyawan dapat mencapai tujuan tersebut, maka agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien diperlukan kinerja karyawan sebagai hasil kerja karyawannya terhadap organisasi. Namun, setelah dilakukan survey di KAN Jabung karyawan merasa termotivasi dengan penerapan kepemimpinan situasional oleh *general manager*, tetapi hal tersebut kurang optimal dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Secara empiris, hasil kajian ini bertentangan dengan penelitian Amin (2011) dan Widiatmoko (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Secara implisit, bahwa gaya kepemimpinan sangat erat kaitan dan kontribusinya kepada

dorongan atau motivasi kerja karyawan sehingga dalam pelaksanaan tugas karyawan dapat melaksanakan dengan baik sehingga memiliki kinerja yang optimal.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis, pengaruh secara tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0,023. Jadi, budaya organisasi secara tidak langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Budaya organisasi yang kuat memiliki beberapa tujuan. Salah satu diantaranya adalah dapat mengarahkan usaha-usaha produktif karyawan dan membantu setiap orang untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan yang sama. Budaya organisasi mendorong para karyawan untuk berinteraksi dengan orang lain serta mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Yang dimaksudkan disini adalah yang berhubungan dengan pencapaian tujuan, yaitu: aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan (Kreitner dan Kinicki, 2003).

Jika dikaitkan dengan indikator budaya organisasi *clan culture*, dimana salah satu asumsi dari *clan culture* adalah lingkungan terbaik dapat dikelola melalui kerjasama tim dan pengembangan karyawan. Dalam hal ini maka karyawan akan merasa termotivasi sehingga dapat meningkatkan kinerja. Namun, pada kenyataannya di KAN Jabung yang memiliki budaya organisasi dengan formulasi KAN SPIRIT (*Knowledge, Achievement, Networking, Spiritual, Productivity, Integrity, Respect & Responsibility, Improvement & Development, dan Trust*). tidak dapat memunculkan motivasi kerja yang tinggi sehingga kinerja karyawan pun menjadi kurang optimal.

Secara empiris, hasil kajian ini bertentangan dengan penelitian Juliningrum (2013) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Dengan adanya motivasi kerja yang terbentuk dengan tidak terlepasnya budaya organisasi pada setiap individu, maka akan tumbuh semangat dari diri karyawan dalam

bekerja yang akan berdampak pada kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan itu sendiri.

Implikasi

Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian menghasilkan implikasi teoritis sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan dalam penelitian ini tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi serta motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan situasional oleh pimpinan tidak selalu dapat meningkatkan kinerja karyawan. Serta budaya organisasi yang dijadikan pedoman dalam aktivitas di organisasi juga tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Motivasi kerja dalam penelitian dipengaruhi oleh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa peran pimpinan sangat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi kerja. Dan dengan adanya budaya organisasi maka dapat mendorong karyawan untuk berinteraksi, mengerjakan tugas, dan membantu dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.
3. Peran motivasi kerja sebagai mediasi dalam penelitian ini tidak berpengaruh antara kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan serta antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian motivasi kepada karyawan yang dilakukan pimpinan dan adanya budaya organisasi yang dapat mendorong karyawan untuk beraktivitas bukanlah faktor penentu yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga motivasi kerja tidak dapat berperan sebagai variabel mediasi.

Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian menghasilkan implikasi praktis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja merupakan faktor-faktor yang tidak memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya beberapa evaluasi, yaitu: penerapan kepemimpinan situasional oleh *general manager* KAN Jabung, budaya organisasi yang telah diformulasikan dan digunakan sebagai

pedoman aktivitas di KAN Jabung, serta menganalisis yang dapat memotivasi karyawan agar bisa meningkatkan kinerja karyawan KAN Jabung.

2. Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *general manager* dengan gaya kepemimpinan situasional dapat memotivasi karyawan KAN Jabung. Salah satunya ditunjukkan dengan pimpinan memberikan dukungan kepada karyawan dalam pengambilan keputusan. Sedangkan budaya organisasi yang ada di KAN Jabung ditunjukkan dengan membina karyawan untuk memudahkan berpartisipasi.
3. Peran motivasi kerja sebagai mediasi dalam penelitian ini tidak berpengaruh antara kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan serta antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *general manager* KAN Jabung selain memotivasi kerja para karyawan juga harus memperhatikan kinerja karyawan dan perlu mengevaluasi mengenai budaya organisasi yang sudah ada di KAN Jabung untuk mengetahui hal yang dapat meningkatkan motivasi kerja sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang kemungkinan dapat melemahkan hasilnya. Keterbatasan tersebut yaitu karena tingkat pendidikan karyawan yang rata-rata adalah tingkat SMA/SMK/MA cenderung ada kesulitan untuk memahami pernyataan variabel-variabel yang abstrak, seperti pada indikator kebutuhan fisiologis dari variabel motivasi kerja. Sehingga hal ini bisa mengurangi tingkat akurasi jawaban.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pada tujuan penelitian dan hasil dalam pembahasan penelitian ini, maka temuan penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan situasional belum mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.
2. Budaya organisasi belum mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.

3. Motivasi kerja belum mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.
4. Kepemimpinan situasional mampu memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja karyawan.
5. Budaya organisasi mampu memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja karyawan.
6. Kepemimpinan situasional tidak berkontribusi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
7. Budaya organisasi tidak berkontribusi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Saran

Untuk penelitian selanjutnya diharapkan Menambah variabel yang dapat memengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan serta dapat memotivasi kerja karyawan. Dan dapat membuat kalimat-kalimat pertanyaan atau pernyataan yang mudah dipahami oleh responden.

Bagi koperasi KAN Jabung diharapkan dapat menyatukan pemahaman antara pimpinan dengan karyawan, yaitu dengan memperhatikan apa yang dibutuhkan karyawan dari segi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan agar mencapai tujuan yang sama.

Serta perlu diadakan penilaian kinerja secara periodik agar koperasi dapat memantau tingkat kenaikan atau penurunan kinerja karyawan sehingga koperasi bisa lebih tanggap untuk mengantisipasi hal tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhi, Sumirta., Hardienata, Soewarto., and Sunaryo., Widodo. 2013. The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Work Motivation Toward Teacher Performance. *Indian Journal of Positive Psychology*. Vol. 4, No. 4, pp. 537-539.
- Amin, Ma'sum. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pembinaan Mental TNI-AD Jakarta. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol. 2, No. 1.
- Antoro, Pri. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Kanwil DJP Kalimantan Barat). *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol. 1, No. 1.
- Armstrong, M. and Baron, A. 1998. *Performance Management The New Realities*. Institute of Personnel and Development. London.
- Aryati, Diana Perama. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Perama Swara Tour and Travel*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- Bernardin, H.J. and Russel, E.A. 1993. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw Hill International Editions. Singapore.
- Blanchard, K. 2008. Situational Leadership. *ProQuest Health Management*. Vol. 25, No. 5, p. 19.
- Buble, M., Juras, A., and Matic, I. 2014. The Relationship Between Managers' Leadership Styles And Motivation. *Management*. Vol. 19, pp. 161-193.
- Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Value Framework*. Revised Edition. Jossey-Bass. San Francisco.
- Chen, Jui-Chen and Silverthorne, Colin. 2005. Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26, No. 4, pp. 280-288.
- Choi, Y.S., Seo, M., Scott, D., and Martin, J.J. 2010. Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version. *Journal of Sport Management*. Vol. 24, No. 2, pp. 169-189.
- Data Koperasi 31 Desember 2014. www.depkop.go.id.
- Deputi Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia. 2010. *Struktur Organisasi Koperasi*. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia.
- Hasan, Iqbal. 2008. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert., and Matteson, Michael T. 2007. *Organizational Behavior and Management*. 7th Edition. McGraw-Hill.
- Yuwono, Dharma (penerjemah). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jilid 2. Erlangga. Jakarta.

- Juliningrum, Emmy. 2013. *Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Program Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer Universitas Brawijaya)*. Tesis. Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. 2003. *Organizational Behavior*. 1st Edition. McGraw-Hill. Suandy, Erly (alih bahasa). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Luthans, F. 1998. *Organisational Behaviour*. 8th Edition. Irwin McGraw-Hill. Boston.
- Mangkunegara, A.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan ke-9. Rosda. Bandung.
- McShane, Steven L. and VonGlinow, Mary Ann. 2008. *Organizational Behavior*. 4th Edition. McGraw-Hill. USA.
- Mehta, R., Dubinsky, A.J., and Anderson, R.E. 2003. Leadership style, motivation and performance in international marketing channels: An empirical investigation of the USA, Finland and Poland. *European Journal of Marketing*. Vol. 37, No. 1/2, pp. 50-85.
- Riduwan dan Kuncoro, E.A. 2012. *Cara Mudah Menggunakan Dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Alfabeta. Bandung.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Essential of Organizational Behavior*. 5th Edition. Prentice Hall, Inc. Halida dan Sartika, Dewi (penerjemah). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Erlangga. Jakarta.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., and Marshall, M. 2003. The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments. *HSR: Health Services Research*. Vol. 38, No. 3, pp. 923-945.
- Soesilo, M. Iskandar. 2008. *Dinamika Koperasi Indonesia Dalam Menggapai Sejahtera Bersama*. Wahana Semesta Indonesia. Jakarta.
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward., and Gilbert, Daniel R. 1996. *Management*. 6th Edition. Prentice Hall, Inc. Sindoro, Alexander (penerjemah). *Manajemen*. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Susanty, A. dan Baskoro, S.B. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) APD Semarang). *J@TI Undip*. Vol. 7, No. 2.
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan ke-4. Kencana. Jakarta.
- Syauta, Jack Henry. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura Provinsi Papua)*. Disertasi. Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Ozguner, Zeynep and Ozguner, Mert. 2014. A Managerial Point of View on the Relationship between of Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Dual Factor Theory. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 5, No. 7, pp. 207-215.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2012 Tentang Perkoperasian.
- Watkiss, Stewart. 2004. *Motivation: A Study of the Motivations for Members of a Volunteer Organisation*. Rugby.
- Widiatmoko, Sem Henu. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penunjang Medis dan Bagian Administrasi Di RS. Baptis Kediri*. Tesis. Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organization*. 5th Edition. Prentice Hall, Inc. Supriyanto, Budi (alih bahasa). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. PT Indeks. Jakarta.