

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN KJKS BMT TAMZIS BANDUNG**

**Ujang Wawan Sam Adinata**  
**STIE Pasundan Bandung**  
**Email: ujang@stiepas.ac.id**

### ***Abstract***

*The research objective is to be achieved (1) To know how transformational leadership, motivation and organizational culture, and (2) To in identifying the effect of transformational leadership, motivation and organizational culture on performance. The study populations were employees of BMT TAMZIS KJKS BANDUNG. Analysis of data using Path Analysis. Based on the research results it can be concluded that the transformational leadership, motivation, organizational culture significantly influence performance KJKS Employees BMT TAMZIS Bandung. The most dominant influence is the influence of organizational culture, while the lowest was transformational leadership. All the variables simultaneously affect the performance of the Employee KJKS BMT TAMZIS Bandung where the influence simultaneously by 78% while the rest influenced by other factors not included in this study. Thus the company in this case KJKS BMT TAMZIS Bandung need to increase the role of a strong organizational culture so as to improve the performance of employees.*

**Keywords:** *transformational leadership, motivation, organizational culture, performance*

### **Abstrak**

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah (1) Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya organisasi dan (2) Untuk mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja. Populasi penelitian adalah pegawai KJKS BMT TAMZIS BANDUNG. Analisis data menggunakan Path Analysis. Berdasarkan pada hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai KJKS BMT TAMZIS Bandung. Adapun pengaruh yang paling dominan adalah budaya organisasi sedangkan pengaruh terendah adalah kepemimpinan transformasional. Semua variabel penelitian berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Pegawai KJKS BMT TAMZIS Bandung dimana besarnya pengaruh simultan sebesar 78% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Dengan demikian pihak perusahaan dalam hal ini KJKS BMT TAMZIS Bandung perlu meningkatkan peranan budaya organisasi yang kuat sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi, kinerja

## PENDAHULUAN

Perkembangan perekonomian saat ini semakin dinamis, banyak dari sektor ekonomi telah banyak menyumbangkan kontribusi sebuah lembaga keuangan. Salah satu lembaga keuangan adalah per-bank-an yang menjadi tempat transaksi paling utama, selain itu ada juga badan keuangan yang menjadi ciri khas bangsa Indonesia yaitu koperasi, ialah tempat simpan pinjam berdasarkan keanggotaan, semua anggota diwajibkan menyimpan simpanan dalam bentuk simpanan wajib, dan ini bertujuan agar anggota koperasi bisa meminjamnya untuk kesejahteraan bersama dengan tanggung jawab pembayaran yang adil. Semakin maraknya pertumbuhan transaksi keuangan, maka semakin beragam jenis jasa keuangan yang muncul guna melakukan transaksi bagi kebutuhan masyarakat. Tidak hanya per-bank-an yang berfungsi sebagai *Financial Intermediary* ada pula lembaga non bank seperti koperasi yang menjadi salah satu tiga kelompok ekonomi BUM/ BUMD, swasta dan koperasi.

Dalam pencapaian visi dan misi sebuah lembaga perusahaan atau koperasi membutuhkan pengelolaan manajerial yang baik. Untuk menuju tujuan tersebut kinerja menjadi hal yang utama untuk dapat meraih itu. Kinerja sangatlah penting untuk ditingkatkan terus menerus. Sesuai dengan target perusahaan atau organisasi, perusahaan jasa saat ini sedang banyak bermunculan termasuk koperasi yang banyak mengalami perubahan seperti KJKS (koperasi jasa keuangan syariah), atau BMT misalnya dengan landasan hukum koperasi dengan sistem bagi hasil, menjual jasa simpan pinjam teraap anggotanya, serta melakukan sistem operasi perbank-an, dengan landasan berdirinya koperasi yaitu dalam Peraturan Menteri Negara koperasi dan usaha kecil dan menengah Republik Indonesia nomor 35.2/PER/X/2007 tentang pedoman standar operasional manajemen koperasi jasa keuangan syariah dan unit jasa keuangan syariah.

Di dalam KJKS ini, dalam pengelolaannya dibutuhkan sebuah tim yang solid untuk mencapai tujuan organisasi, maka dibutuhkan upaya kinerja dalam pencapaiannya. Memberikan kinerja terbaik bukanlah hal yang mudah, karena faktor eksternal dan internal menjadi penyebab individu seorang karyawan berkinerja baik atau tidak, motivasi diri dalam melakukan berbagai aspek menjadi suatu kunci di dalam menjalankan tanggung jawabnya. Motivasi tidak langsung muncul begitu saja, tetapi bisa karena pemimpin yang memberi secara langsung ataupun tak langsung, seperti halnya budaya organisasi yang diciptakan oleh seorang pemimpin dalam mengelola organisasi, atau perusahaan, seseorang dianggap memiliki motivasi untuk berprestasi dalam kinerja jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain. Kinerja merupakan salah satu yang paling mendasar dalam pengelolaan sebuah badan koperasi, yang didalamnya terdapat sumber daya manusia yang menggerakkan perusahaan untuk menjadi handal di bidangnya.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia terdapat kepemimpinan, yang menjadi tonggak awal sebuah organisasi akan di bawa kearah mana. Kepemimpinan merupakan dimana orang memberi pengaruh besar untuk menggerakkan setiap lingkuangnya (organisasi) untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang baik akan memberi target dalam setiap kebijakan, namun selalu memberi buah yang mampu menjadi pemicu yaitu dengan menghargai setiap prestasi kerja yang ada , memberikan seluas-luasnya pengembangan karir teradap pegawai, seingga setiap kerja keras yang dilakukan pegawai akan selalu diperatikan, tidak luput juga memberikan lingkungan kerja yang baik dan kondusif bagi pegawai agar tetap nyaman saat bekerja. Sehingga banyaknya target yang mesti di raih jika diimbangi dengan hal-hal tersebut bisa memulikan kembali kinerja pegawai. Seperti pendapat kartini Kartono (Priadana & Hadian, 2011;41) bahwa dalam organisasi dimana terdapat situasi bekerjasama diantara orang-orang di dalamnya maka dibutuhkan adanya pemimpin dan kepemimpinan. Faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ini menunjukkan bahwa sebuah kepemimpinan sangatlah penting untuk mendorong sebuah organisasi meraih tujuannya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja selain kepemimpinan adalah motivasi, hal tersebut erat kaitannya dengan kinerja seperti yang pernah di ulas oleh Semadamaryanti (2010:188) bahwa kepemimpinan tranformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikutnya, seingga erat kaitannya dengan motivasi sebagai peningkatan kinerja. Menjadi tantangan bagi pemimpin apakah kebijakan-kebijakannya tersebut mampu memotivasi atau meningkatkan produktifitas, jika tidak malah bisa menimbulkan stress kerja dan berakaibat pada kendurnya motivasi pribadi, dan malah menurunkan loyalitas karyawan. Fayol dan Terry (Hadian, 2014) Motivasi juga kemauan dan semangat kerja para bawahan didasarkan pada kesadaran dan loyalitas, bukan didasarkan pada unsur paksaan dari pihak manapun. Melakukan atau mengeluarkan kebijakan yang bertujuan merubah budaya organisasi perlu dipertimbangkan kembali untuk dengan penyesuaian dalam penerapan dengan tipikal personal yang bekerja di dalam perusahaan tersebut. maka selain Kepemimpinan Transformasional dan motivasi ada juga yang mempengaruhi kinerja yaitu budaya organisasi,

Budaya orgaisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi” Sharplin (Hadian, 2014;520). Dalam budaya organisasi sendiri menitik beratkan pada asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang disadari atau tidak mampu mengikat kepaduan suatu organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menentukan pola perilaku para anggota di dalam

organisasi. Menciptakan budaya kerja atau organisasi bukanlah hal mudah, dibutuhkan kepemimpinan yang mampu menyelami setiap permasalahan dan apa yang dibutuhkan untuk penyelesaiannya, komunikasi bisa menjadi jalan untuk *win-win solution* atas setiap permasalahan jika disampaikan dengan alasan yang jelas dan berdampak baik, akan lebih mudah diterima, karena setiap pertimbangan dan kebijakan yang dikeluarkan maka mampu memberi stimulus bagi setiap karyawan. Adapun kebijakan yang tidak populer atau dianggap tidak nyaman bagi karyawan tapi baik untuk produktifitas. Adanya konflik yang terjadi di dalam perusahaan atau organisasi, semuanya harus diarahkan pada peningkatan kinerja organisasinya, begitu pula koperasi. Perkembangan perkoperasian di Indonesia cukup terus menerus mengalami perkembangan, hal ini dikarenakan banyaknya kebutuhan masyarakat yang bisa terbendung oleh koperasi, perkembangan ke arah modern juga semakin terlihat khususnya dalam karakteristik koperasi dengan menggunakan prinsip syariah, dan koperasi yang melakukan simpan pinjam dengan menggunakan prinsip syariah tersebut adalah *Baitul Maal Wa Tamwil* (BMT) atau KJKS (koperasi jasa keuangan syariah).

Setiap operasional dalam rangka menawarkan produk dan pengelolaannya berjalan tidak terlepas dari standar operasional yang diterapkan dimana setiap tindakan teknis tersebut berpedoman pada visi dan misi dari BMT TAMZIS yaitu; LIFE dimana Learning; kami mengutamakan sikap selalu belajar, berpikir dan terbuka. Integrity; kami menjunjung tinggi kejujuran, kepatuhan, dan kecintaan terhadap profesi. Friendliness; kami mementingkan komunikasi, kerjasama, dan memberi manfaat. Endurance; kami mengedepankan pelayanan yang profesional, handal, antusias, sabar, tekun dan bertanggungjawab. Didalam sebuah perusahaan Jasa produk yang ditawarkan menjadi daya tawar bagi pelanggan, karena di dalam perusahaan jasa, personal jasa atau si pemberi penawaran adalah kunci bagaimana produk itu bisa sampai ke tangan pelanggan karena produk itu dapat lepas dari pelayanan yang diberikan, begitu pula pelayanan yang diberikan oleh karyawan BMT TAMZIS saat penawaran investasi atau pembiayaan, maka karyawan yang berada di dalamnya haruslah mengerti betul peran serta tugas-tugasnya, dan untuk mendapatkan karyawan yang handal, maka selain kepemimpinan yang mampu mendorongnya, budaya kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi, ada juga motivasi yang harus didapat oleh karyawan TAMZIS, untuk dapat kinerja yang maksimal dan memberikan pelayanan terbaik terhadap anggota.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi pegawai pada KJKS BMT TAMZIS Bandung

2. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada KJKS BMT TAMZIS Bandung baik secara parsial maupun secara simultan.

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah (1) Bagaimana kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi pegawai pada KJKS BMT TAMZIS Bandung, dan (2) Untuk mengetahui besar pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada KJKS BMT TAMZIS Bandung baik secara parsial maupun secara simultan.

Hasil penelitian ini diharapkan (1) Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan keilmuan tentang pelaksanaan manajemen koperasi jasa keuangan syariah, khususnya yang terkait dengan masalah kebijakan organisasi, dalam hal tata laksana, pelayanan, keuangan serta administrasi sistem kerja yang aktif bagi setiap pegawai, (2) Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan bagi perumusan kebijakan seluruh jajaran manajemen yang menjadi komando setiap pelaksanaan, bagi pengembangan jasa keuangan, dan juga bagi setiap staff yang menjadi garda depan pelayanan demi kemajuan bersama.

## **LITERATUR REVIEW DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan memiliki banyak pengertian,. Dan disamping itu terdapat beberapa pengertian tentang kepemimpinan, Menurut (Priadana & Hadian, 2011;45) antara lain:

1. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannebaum, Weschlear and Massarik,).
2. Kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Shared Goal, Hemhiel& Coons, ).
3. Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch Behling,).
4. Kepemimpinan adalah Peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahanrutin organisasi (Katz dan Kahn,)
5. Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacobs &jacques,)
6. Kepemimpinan adalah proses hubungan timbal balik pemimpin dan pengikut dalam memobilisasi berbagai sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Burns,)

Banyak definisi kepemimpinan yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan bagaimana mempengaruhi orang lain, baik individu ataupun masyarakat. Di dalam sebuah tindakan perilakunya dalam sebuah lembaga ataupun organisasi. John C Maxwell mengatakan bahwa inti kepemimpinan adalah mempengaruhi atau mendapatkan pengikut. Inti dari sebuah manajemen adalah pemimpin, artinya pemimpin sangat penting perannya bahkan manajemen tidak akan tercapai tujuannya jika tidak ada pemimpin. Seorang pemimpin adalah seorang yang bisa mengerti setiap peranan bawahannya iapun mampu mempengaruhi pendapat dari orang lain tanpa harus bertanya terlebih dahulu. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif menjalankan membuat rencana-rencana, mengkoordinasikan melakukan percobaan-percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah perilaku atau ciri khas seseorang dalam memimpin anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan tertentu Nawawi (2003:15) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota dan bawahannya. Setiap pemimpin memiliki ciri khas masing-masing bahkan dari masa ke masa, ini menandakan setiap pengetahuan dan teori kepemimpinan terus mengalami perkembangan sesuai dengan perkembangan zaman, dan kebutuhan dari sebuah masyarakat atau organisasi yang menginginkannya, menurut Siagian dalam (Priadana & Hadian, 2011:173) terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi, yaitu: (1) Gaya Kepemimpinan Otokratis, (2) Gaya Kepemimpinan Militeristik, (3) Gaya Kepemimpinan Paternalistik, (4) Gaya kepemimpinan kharismatik, (5) Gaya kepemimpinan Demokratis.

Sudah menjadi sebuah rumus bahwa Setiap pemimpin harus memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya., karena apabila tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tujuan yang diinginkan yang sama akan terdapat korelasi bahkan interdependensi tidak akan dapat dicapai secara maksimal. Adapun model kepemimpinan dalam manajemen perguruan tinggi disadarkan kepada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan keterampilan seseorang yang berbaur kemudian membentuk model kepemimpinan yang berbeda Priadana & Hadian, 2011:134-148) menjelaskan beberapa model yang menganut pendekatan ini sebagai berikut: (1) *Model Kepemimpinan Kontinum* (Otokratis-Demokratis), (2) *Model Kepemimpinan Ohio*, (3) *Model Kepemimpinan Likert* (*Likert's Management System*), (4) *Model Kepemimpinan Managerial Grid*, (5) *Model Kepemimpinan Kontingensi*, (6) *Model Kepemimpinan Tiga Dimensi*, (7) *Model Kepemimpinan Transaksional*. Berdasarkan uraian di atas, penulis dapat merumuskan bahwa kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan yang bersungguh-sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi

kepada suatu tujuan yang tidak pernah di raih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Secara konseptual kepemimpinan transformasional James Macgregor Burns menerapkannya dalam konteks politik. Dan disempurnakan dan diperkenalkan dalam konteks organisasi oleh Bernard Bass, yang di definisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang persepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin Transformasional berupaya melakukan transforming of visionary menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan dan pimpinan) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti: kepemimpinan Karisma, kepemimpinan Pertimbangan Individual, kepemimpinan Stimulasi Intelektual, dan kepemimpinan Inspirasional.

### **Motivasi**

Menurut Sardiman (2006:73) motif merupakan daya penggerak dari dalam untuk melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Menurut Mulyasa (2003:112) motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. Peserta didik akan bersungguh-sungguh karena memiliki motivasi yang tinggi. Seorang siswa akan belajar bila ada faktor pendorongnya yang disebut motivasi. Menurut Mc. Donald (dalam Sardiman 2007: 73), menyebutkan bahwa motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "feeling" dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian Mc. Donald ini mengandung tiga elemen penting yaitu: Bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia), penampakkannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia, Motivasi ditandai dengan munculnya, rasa/"feeling" yang relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, efeksi dan emosi serta dapat menentukan tingkah-laku manusia, Motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan dan tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan.

Menurut Sardiman (2007: 73), menyebutkan motif dapat diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Bahkan motif dapat dikatakan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan). Berawal dari kata motif itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah

menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan atau mendesak. Motivasi itu tampak dalam dua segi yang berbeda, yaitu dilihat dari segi aktif/dinamis, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja, agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Sedangkan apabila dilihat dari segi pasif/statis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut ke arah yang diinginkan.

Motivasi ialah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu, sedangkan pekerjaan adalah obyek yang dilakukan seseorang. Sigmund Freud menggunakan konsep enersi dalam menjelaskan motivasi. Ia menyebut motivasi dengan enersi psikologis, sekalipun definisi mengenai hal tersebut tidak pernah dipaparkan secara jelas. Kadang-kadang ia menyamakan enersi psikis sebagai stimulasi yang terjadi dalam sistem persyarafan dan pada kesempatan lain ia menganggapnya sebagai sistem hidrolik yang berkaitan dengan penyimpanan dan pelepasan enersi. Namun dengan demikian Freud menegaskan bahwa enersi psikis berada dalam salah satu struktur kepribadian yaitu id (aspek psikologis dari kepribadian).

Proses timbulnya energi psikologis bermula dari adanya kebutuhan-kebutuhan fisiologis yang menyebabkan ketegangan pada organisme. Ketegangan ini menimbulkan insting dan dari insting inilah muncul energi psikologis. Berbicara tentang energi psikologis, tentang insting dan segala hal yang berkaitan dengan perilaku tidak bisa terlepas dari konsep Freud tentang struktur kepribadian. Menurut Freud, struktur kepribadian manusia terdiri dari tiga komponen yaitu: id, ego dan super ego. Id adalah aspek fisiologis, ego adalah aspek psikologis dan super ego merupakan aspek moral dari kepribadian. Id sebagai aspek fisiologis, disebut oleh Freud sebagai gudang raksasa tempat berkumpulnya insting-insting. Keberadaan insting seperti yang telah disebut di atas tadi, adalah sebagai akibat dari munculnya kebutuhan-kebutuhan dalam organisme. Kebutuhan akan air dalam tubuh misalnya, akan memunculkan insting haus dan kebutuhan akan makanan akan memunculkan insting lapar. Kehadiran insting bertujuan untuk memberikan pemuasan terhadap kebutuhan yang ada, dengan cara menghilangkan insting itu sendiri. Misalnya insting haus untuk menghilangkan rasa haus dan insting lapar untuk menghilangkan kondisi lapar yang terjadi dalam tubuh.

Ketika proses memberikan pemuasan terhadap kebutuhan, insting memunculkan energi yang oleh Freud disebut dengan enersi psikologis. Enersi psikologis ini mendorong munculnya perilaku dalam rangka memberikan pemuasan terhadap kebutuhan tadi. Misalnya insting haus memunculkan enersi psikis yang



mendorong terjadinya perilaku untuk mencari minuman dan inting lapar memunculkan enersi psikis yang mendorong organisme untuk mendapatkan makanan. McClelland mengelompokkan motivasi berprestasi terhadap tiga dimensi, yaitu motif kekuasaan, motif afiliasi, dan motif berprestasi. Ketiga motif tersebut dalam operasionalnya tergantung pada situasi yang mendukung pada masa tertentu dalam suatu organisasi di mana manajer, supervisor, maupun karyawan berusaha memenuhi kebutuhan mereka untuk mencapai prestasi kerja.

### **Budaya Organisasi**

Menurut Griffin & Ebbert (2014) mengungkapkan bahwa budaya organisasi atau bisa diartikan sebagai pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri perusahaan atau organisasi. Sementara Taliziduu Ndraa mengartikan budaya organisasi sebagai potret atau rekaman asil proses budaya yang berlangsung dalam suatu organisasi atau perusahaan saat ini. Walter R. Freytag mendefinisikan budaya organisasi sebagai *a distinct and shared set of conscious and unconscious assumptions and values that binds organizational members together and prescribes appropriate patterns of behavior*. Seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak diterima dan nilai-nilai tersebut dikomunikasikan melalui cerita dan cara-cara simbolis lainnya. (Moorhead dan Griffin, 2013) Dilain kesempatan Amnuai (2014;508) sendiri memberikan sebuah definisi, bahwa budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota sebuah organisasi dari hasil proses belajar adaptasi terhadap permasalahan eksternal dan integrasi permasalahan internal. Organisasi memiliki kultur melalui proses belajar, pewarisan asil adaptasi dan pembuktian terhadap nilai yang dianut atau diistilakanole Schein dengan *consireered valid* yaitu nilai yang terbukti manfaatnya.

Banyak berbagai macam pengertian budaya organisasi, selain pengertian-pengertian diatas dapat juga dikemukakan dari pendapat Keit Davis & Jon W Newstrom bahwa budaya organisasi adalah *organizational culture is the set of assumption, beliefs, and values, that develops within an organization and guides the behavior of member*. Peter F Drucker (Robert G Owens, 2014) budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas. Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Matt Alvesson saat bicara mengenai budaya organisasi, menjelaskan bahwa pembicaraan mengenai budaya organisasi sulit dilepaskan dari pembicaraan mengenai pentingnya simbolisme

bagi manusia, serta peristiwa, gagasan dan pengalaman yang dialami serta dibentuk oleh kelompok di mana seseorang beraktivitas dalam analogi dengan kajian sosiologi, anggota organisasi berposisi sebagai masyarakat. Organisasi membentuk anggota organisasi agar menyesuaikan diri terhadap budaya yang berkembang di dalam organisasi sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Menurut Sethia & Glinow (Collins dan Mc Lauglin, dalam Hadian dan Adang, 2014:521), membagi budaya organisasi dalam empat macam menurut perhatiannya terhadap orang dan kinerja, yaitu:

1. *Apathetic Culture*, dimana perhatian anggota organisasi terhadap hubungan antar manusia dan perhatian terhadap kinerja pelaksanaan tugas, dua-duanya rendah. Penghargaan diberikan atas dasar permainan politik dan manipulasi.
2. *Caring Culture* dimana perhatian terhadap kinerja rendah dan perhatian terhadap hubungan antar manusia yang tinggi. Penghargaan berdasarkan pada kepaduan tim dan harmoni, bukan atas kinerja pelaksanaan tugas
3. *Exacting Culture* dimana perhatian terhadap orang rendah, dan perhatian terhadap kinerja sangat tinggi akan dihukum berat dan akan menimbulkan rendahnya tingkat keamanan kerja
4. *Integrative Culture*, dimana perhatian terhadap orang dan kinerja pekerjaan sama-sama tinggi.

Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut: Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi sebagai berikut: (1) berperan menetapkan batasan, (2) mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi, (3) mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang, (4) meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi, dan (5) sebagai mekanisme kontrol dan menajai rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pada karyawan. Schein, dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu: (1) Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi, (2) Fase pertengahan hidup organisasi, dan (3) Fase dewasa. Dan Robert Kreitner & Angelo Kinicki, dalam bukunya *Organizational Behavior*, memberikan empat fungsi budaya organisasi, yaitu: (1) memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, (2) memudahkan komitmen kolektif, (3) mempromosikan stabilitas sistem sosial, dan (4) membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Budaya organisasi memiliki sejumlah dimensi yang memungkinkan suatu pengukuran Donald R Brown & Don Harvey membagi dimensi budaya organisasi

ke dalam enam karakteristik; (1) Otonomi individual. Derajat kesempatan, kebebasan, dan rasa tanggungjawab bagi para anggota organisasi untuk melakukan inisiatif, (2) Sensitivitas atas kebutuhan pelanggan dan pekerja. Derajat responsivitas pada perubahan kebutuhan, (3) Dukungan. Derajat asistensi dan keangatan yang ditunjukkan oleh manajer atau pimpinan, (4) Minat memiliki pekerja yang menginisiatikan gagasan baru. Derajat dimana pekerja diberdayakan agar memiliki kualitas dan produktivitas yang lebih baik, (5) Keterbukaan atas saluran komunikasi yang ada. Derajat kebebasan untuk saling berkomunikasi antara pekerja, tim, dan pimpinan, dan (6) Perilaku resiko. Derajat pada mana para anggota dipancing untuk menjadi agresif, inovatif, dan penantang resiko.

### **Kinerja**

Pengertian kinerja menurut Sulistiyan (2003,223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam Moh As'ad, 2003) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "succesfull role achievement" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (Moh As'ad, 2003). Menurut Rivai dan Basri (2005) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Pengukuran kerja merupakan alat bagi manajemen yang berbasis kinerja yang digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Pengukuran kinerja didefinisikan oleh Robertson (2002) yang dikutip kembali oleh Mahmudi (2005:7) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Sehingga bagi para top manajemen adalah sangat penting untuk menentukan apakah tujuan pengukuran kinerja adalah untuk menilai hasil kerja (*performance outcome*) ataukah menilai perilaku pegawai (*personality*). Noe et al (2003: 332-335), menyatakan bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

1. Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukuran kerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada

pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.

2. Validitas (*validity*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya.
5. Spesifisitas (*specificity*). Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja.

Rivai (2006 : 312-313) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan meliputi : (1) Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini, (2) Pemberian imbalan yang serasi, (kenaikan gaji berkala, gaji pokok, dan insentif uang), (3) Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan, (4) Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain, (5) Pengembangan SDM, (6) Meningkatkan motivasi kerja, (7) Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, (8) Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh, dan (9) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik. Menurut M. Blumberg & C.D. Pringile didalam buku *Organizational Behavior* oleh Stephen P. Robins, dimensi/faktor kinerja pada setiap organisasi, dipengaruhi oleh motivasi (*motivation*), kemampuan (*ability*) dan kesempatan (*opportunity*). Dimensi/faktor kesempatan menunjukkan dukungan organisasi (*organization support*) yang tersedia termasuk perangkat dan lingkungan kerja yang mendukungnya, seperti sistem imbalan dan skema karirnya. Dengan kata lain, kesempatan yang tersedia merupakan dimensi/faktor untuk melaksanakan pekerjaan yang dorongannya tidak bisa muncul dari individu yang bersangkutan namun dari lingkungan didalam *organization support* seperti sistem imbalan yang diterapkan, baik buruknya

kondisi kerja dan lainnya. Ketiga dimensi kemampuan, motivasi dan sistem kerja dapat diintegrasikan penggambarannya sebagaimana terlihat pada bagan diatas.

### **Kerangka Pemikiran**

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

Kepemimpinan yang baik merupakan tindakan dari pemimpin yang mampu memberi dampak baik dan tujuan dari organisasi tersebut tercapai sesuai yang dicita-citakan. Dalam arti seorang pemimpin mampu memberikan efek kinerja yang baik bagi bawahan atau karyawannya seperti yang diungkap Rauch Behling bahwa keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan kinerja maka suatu kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch Behling, dlm Yukl, 2010). Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. Menurut Bass (dalam Semadamaryanti, 2010:188) bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikutnya. Pemimpin dan juga kinerja sangat keterkaitannya, pemimpin sebagai kontrol dan juga mengupayakan segenap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan, seorang pemimpin akan terus mendorong pengikutnya dengan membuat mereka lebih sadar akan pentingnya pekerjaan, mendorong mereka lebih mendahulukan organisasi atau tim daripada kepentingannya sendiri (Priadana & Dedi, 2011;417).

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

Dorongan untuk akan saling terkait karena dengan motivasi yang tinggi maka kinerja dapat dihasilkan yang terbaik, seperti menurut Ernes Mc Cormick dalam Mangkunegara (2013:94) mengungkapkan mengenai keterhubungan motivasi kerja Dalam hubungannya dengan kerja sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan kinerja. Motivasi yang timbul dari dorongan luar dan juga dari dalam akan mendorong seseorang untuk menunjukkan satu tindakan ke arah yang diinginkan berupa performance (kinerja) yang menjadi tujuannya.

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

Budaya organisasi yang terbentuk karena pengaruh dari pemimpin ataupun bawahan dari orang-orang yang telah menjadi nilai yang mendasar, akan mempengaruhi kinerja para pegawai, seperti yang ditulis Sharplin (Hadian, 2014;520) “Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi”. Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Hasil penelitian

Hardiyana et al., (2013) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **Hipotesis penelitian**

Sesuai paparan dalam kerangka pemikiran diatas maka penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja pegawai TAMZIS
2. Terdapat pengaruh yang positif Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai TAMZIS
3. Terdapat pengaruh yang positif Motivasi dengan Kinerja pegawai TAMZIS
4. Terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai TAMZIS

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini objek yang diteliti adalah KJKS BMT TAMZIS BANDUNG. Sugiono (2009:72-73) mendefinisikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Untuk kepentingan penarikan sampel dari sebuah populasi, Suhartini diambil semua populasi untuk dijadikan sampel sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Penulis akan mengambil data secara populasi yaitu 32 responden. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis, karena penelitian ini di samping ingin mendapatkan gambaran mengenai Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai TAMZIS, juga ingin mendapatkan gambaran tentang pola hubungan dan pengaruh variabel-variabel penelitian yang ditetapkan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

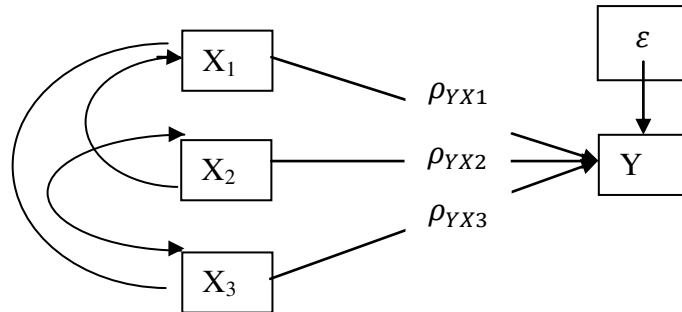
Untuk menunjang metode penelitian ini dapat digunakan teknik pengumpulan data menurut pendapat Sugiyono (2009: 307) bahwa teknik pengumpulan data mana yang paling tepat sehingga betul-betul didapat data yang valid dan reliabel, jangan semua teknik pengumpulan data (studi kepustakaan, angket, observasi, dan wawancara) dicantumkan sekiranya tidak dapat dilaksanakan. Dalam penyusunan angket berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan, maka masing-masing variabel baik variabel bebas maupun variabel terikat akan diuraikan dalam bentuk pernyataan diberi nilai dengan menggunakan skor untuk menentukan bobot penilaian. Kemudian dalam pengolahan data digunakan skala pengukuran yang diperoleh melalui hasil jawaban responden yaitu dengan menggunakan skala ordinal dan skala Likert (Sugiyono, 2009:117). Selanjutnya hasil angket dihitung, untuk pengkategorian data digunakan tabulasi data.

### Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas

Sebelum alat ukur (kuesioner) digunakan terlebih dahulu dilakukan uji Validitas dan uji Reliabilitas. Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan tepat atau sudah mengukur apa yang seharusnya diukur. Oleh karena itu, uji validitas dilakukan pada setiap item dalam kuesioner. Kriteria pengujian validitas, jika  $r_{xy} > 0,30$  maka item dari instrumen tersebut dikatakan valid. Demikian pula berlaku sebaliknya, jika  $r_{xy} < 0,30$  maka item dari instrumen tersebut dikatakan tidak valid. Sementara untuk uji reliabilitas yakni untuk mengetahui kriteria dalam instrumen digunakan metoda belah dua (*Split Half Method*). Metoda belah dua dilakukan dengan cara membagi instrumen menjadi dua belahan, bisa ganjil-genap dan bisa pula belahan pertama dan kedua, untuk kemudian kedua belahan tersebut dikorelasikan dan dianalisis dengan menggunakan rumus koefisien Spearman Brown. Kriteria pengujian reliabilitas, jika  $r_{xy} > 0,70$  maka instrumen dari variabel penelitian tersebut dikatakan reliabel. Demikian pula sebaliknya jika  $r_{xy} < 0,70$  maka instrumen dari variabel penelitian tersebut dikatakan tidak reliabel. Dalam mengukur tingkat reliabilitas instrument digunakan *software Statistic Product and Service Solution (SPSS)* yang merupakan alat ukur dari penilaian. Penggunaan statistik parametrik harus memenuhi kriteria normalitas distribusi data. Hal ini dinyatakan Sugiyono (69-70): “.....bahwa penggunaan Statistik Parametris, bekerja dengan asumsi bahwa data setiap variabel penelitian yang akan dianalisis membentuk distribusi normal. Bila data tidak normal, maka teknik Statistik Parametris tidak dapat digunakan untuk alat analisis. Sebagai gantinya digunakan teknik statistik lain yang tidak harus ber asumsi bahwa data berdistribusi normal. Teknik statistik itu adalah Statistik Nonparametris. Untuk itu sebelum peneliti akan menggunakan teknik statistik parametris sebagai alat analisisnya, maka peneliti harus membuktikan lebih dahulu, apakah data yang akan dianalisis itu berdistribusi normal atau tidak.” Memperhatikan pernyataan Sugiyono di atas, maka sebelum menentukan teknik analisis yang digunakan, peneliti akan melakukan uji normalitas data lebih dahulu. Instrumen uji normalitas yang digunakan adalah Kolmogorov–Smirnov.

Analisis jalur dipergunakan untuk menunjukkan korelasi atau hubungan yang menggambarkan seberapa besar pengaruh sebuah variabel tertentu baik pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap variabel lainnya. Jadi dalam hal ini persoalannya adalah sebab akibat. Istilah yang digunakan dalam analisis jalur ini adalah variabel eksogen yang merupakan variabel penyebab (X), variabel endogen merupakan variabel akibat (Y), dan variabel implisit ( $\epsilon$ ), merupakan factor-faktor lain dari ekstrogen. Selanjutnya pemanfaatan teknik analisis jalur memperhatikan langkah-langkah dari Riduwan & Engkos Achmad Kuncoro., (2012) dan pengolahannya menggunakan SPSS 20:

Menggambarkan analisis jalur dalam sebuah diagram jalur sehingga terlihat paradigma yang mewakili hipotesis penelitian. Diagram jalur dalam penelitian ini sebagaimana tampak pada gambar berikut:



**Gambar 3.1 Analisis Jalur**

Keterangan:

$X_1$  = Kepemimpinan Transformasional

$X_2$  = Motivasi

$X_3$  = Budaya Organisasi

$Y$  = Kinerja Pegawai

$\varepsilon$  = Faktor lain yang mempengaruhi  $Y$  diluar  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$

Gambar di atas menunjukkan bahwa antara variabel  $X_1$  dengan variabel  $Y$ , Variabel  $X_2$  dengan variabel  $Y$ , dan variabel  $X_3$  dengan variabel  $Y$  merupakan hubungan kausal. Sementara hubungan variabel  $X_1$  dengan variabel  $X_2$  dan variabel  $X_1$  dengan variabel  $X_3$ , serta variabel  $X_2$  dengan variabel  $X_3$  merupakan hubungan korelasional. Dalam penelitian ini ada tiga variabel  $X$ , yaitu Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), Budaya Organisasi ( $X_3$ ) serta satu variabel dependet yaitu Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Persamaan struktur yang dibentuk adalah:

$$Y = \rho_{yx1}x_1 + \rho_{yx2}x_2 + \rho_{yx3}x_3$$

Adapun langkahnya adalah sebagai berikut:

1. Menghitung dan menyusun matriks koefisien korelasi untuk mengetahui korelasi antar variabel.
2. Menghitung koefisien jalur.
3. Menghitung koefisien determinasi.
4. Menghitung koefisien jalur epsilon yang tidak diteliti melalui rumus:

$$P_Y \varepsilon = \sqrt{1 - R^2_Y(X_1 X_2 X_3)}$$

5. Melakukan uji signifikansi koefisien jalur secara keseluruhan melalui uji  $F$  dengan kriteria tolak  $H_0$  bila  $F$  hitung  $>$   $F$  table.
6. Melakukan uji signifikansi koefisien jalur secara keseluruhan melalui uji  $t$  dengan kriteria tolak  $H_0$  bila  $t$  hitung  $>$   $t$  table.



## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Jalur

Perhitungan koefisien korelasi menggunakan analisis korelasi *Pearson Product Moment*, dilakukan guna mengetahui seberapa kuat hubungan antara beberapa variabel independen yang diteliti. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 20 diperoleh besaran koefisien jalur seperti yang dijelaskan pada tabel di bawah ini :

Tabel Hasil Perhitungan Jalur

Variabel	Koefisien Jalur
Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	0,304
Motivasi ( $X_2$ )	0,318
Budaya Organisasi ( $X_3$ )	0,393

Sumber : Hasil perhitungan statistik

Tabel di atas menggambarkan hasil perhitungan jalur, bahwa variabel  $X_1$  mempunyai koefisien jalur sebesar 0,304, Variabel  $X_2$  mempunyai koefisien jalur sebesar 0,318 dan Variabel  $X_3$  mempunyai koefisien jalur sebesar 0,393.

### Pengaruh Variabel bebas ( X ) terhadap variabel terikat ( Y )

Hasil analisis jalur variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja, berdasarkan pada hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat baik pengaruh langsung (*Direct Effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung  
Variabel bebas terhadap variabel terikat

Variabel	Kinerja					Total Pengaruh
	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung				
		$X_1$	$X_2$	$X_3$	Total	
Kepemimpinan Transformasional	0.092	-	0.052	0.075	0.127	0.219
Motivasi	0,101	0.052	-	0.093	0.145	0.246
Budaya Organisasi	0,154	0.075	0.093	-	0.168	0.322
<b>Total Pengaruh X Ke Y</b>						<b>0,787</b>

Sumber : Hasil perhitungan

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh langsung sebesar 9,2%, pengaruh

tidak langsung melalui hubungannya dengan Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 5,2%, Pengaruh tidak langsung melalui Budaya Organisasi ( $X_3$ ) sebesar 7,5% dan total pengaruhnya adalah sebesar 21,9%. Variabel Motivasi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh langsung sebesar 10,1%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) sebesar 5,2%, dan pengaruh tidak langsung melalui Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) sebesar 9,3%, sehingga total pengaruhnya sebesar 24,6%. Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh langsung sebesar 15,4%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) sebesar 7,5%, dan pengaruh tidak langsung melalui Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 9,3%, sehingga total pengaruhnya sebesar 32,2%. Hasil perhitungan Koefisien determinasi ( $R$  kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) dalam menentukan variasi Kinerja ( $Y$ ) adalah sebesar 78,7%. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kinerja Pegawai KJKS BMT TAMZIS Bandung ditunjukkan oleh nilai  $P_yC = 0,213$  atau sebesar 21,3%. Variabel lain dimaksud seperti disiplin, kompensasi, Komunikasi, dan lain sebagainya.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja di KJKS BMT TAMZIS Bandung**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data, terlihat bahwa variabel kepemimpinan transformasional  $X_1$  mempunyai pengaruh langsung sebesar 9,2%, pengaruh tidak langsung melalui motivasi  $X_2$  sebesar 5,2%, pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi sebesar 7,5% dan total pengaruhnya adalah sebesar 21,90%. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Menurut Bass (dalam Semadamaryanti, 2010:188) bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikutnya. Sidharta & Lusyana (2015) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan orientasi hubungan dan orientasi tugas dalam kepemimpinan terhadap kinerja. Demikian pula dengan penelitian Suryo (2012) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Panti Asuhan di Kota Tomohon dan Kabupaten Minahasa. Senada dengan itu Herminingsih (2012) membuktikan pula bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Demikian pula Ritawati (2013) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. Dari kesimpulan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja pegawai.

**Pengaruh Motivasi terhadap kinerja di KJKS BMT TAMZIS Bandung**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data, terlihat bahwa variabel Motivasi X2 mempunyai pengaruh langsung sebesar 10,10%, pengaruh tidak langsung melalui Kepemimpinan Transformasional X1 sebesar 5,2 %, pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi sebesar 9,3 % dan total pengaruhnya adalah sebesar 24,60%. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan seperti menurut Ernes Mc Cormick dalam Mangkunegara (2007: 94) mengungkapkan mengenai keterhubungan motivasi. Dalam hubungannya dengan kerja sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan kinerja. kesimpulan di atas dapat disimpulkan bahwa Motivasi yang tinggi dapat berpengaruh pada kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Juhana & Yahya (2011) yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Lebih lanjut hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hadian & Suharyani (2014) yang membuktikan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan efektivitas organisasi Badan Koordinasi Promosi Dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Barat. Demikian pula penelitian Susanto & Aisiyah (2010) yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen.

**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja di KJKS BMT TAMZIS Bandung**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data, terlihat bahwa variabel Budaya Organisasi X3 mempunyai pengaruh langsung sebesar 15,40%, pengaruh tidak langsung melalui Kepemimpinan Transformasional X1 sebesar 7,5 %, pengaruh tidak langsung melalui motivasi X3 sebesar 9,3% dan total pengaruhnya adalah sebesar 32,2%. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan seperti menurut Sharplin (Hadian, 2014;520) “Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi”. Hasil penelitian Hardiyana et al., (2013) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi di BMT TAMZIS terhadap kinerja pegawai. Demikian pula penelitian Trang (2013) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPKP Provinsi Sulawesi Utara.

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi di KJKS BMT TAMZIS Bandung**

Hasil perhitungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang dinyatakan dalam presentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Kepemimpinan Transformasional  $x_1$ , Motivasi  $x_2$ , dan Budaya Organisasi  $x_3$  dalam menentukan variasi Kinerja  $Y$  adalah sebesar 78,7%. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi kinerja pegawai TAMZIS ditunjukkan oleh  $R^2 = 0,213$  atau sebesar 21,3 %, variabel lain yang dimaksud adalah, Disiplin, Komunikasi, lingkungan kerja, dan sebagainya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyono, A. (2012) yang melakukan penelitian mengenai kinerja dosen dan karyawan dimana Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan. Senada dengan itu Ritawati (2013) yang melakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian Susanto & Aisiyah (2010) yang membuktikan bahwa kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan pada hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai KJKS BMT TAMZIS Bandung. Adapun pengaruh yang paling dominan adalah budaya organisasi sedangkan pengaruh terendah adalah kepemimpinan transformasional. Semua variabel penelitian berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Pegawai KJKS BMT TAMZIS Bandung dimana besarnya pengaruh simultan sebesar 78% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Dengan demikian pihak perusahaan dalam hal ini KJKS BMT TAMZIS Bandung perlu meningkatkan peranan budaya organisasi yang kuat sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Dan perlu untuk memberikan perhatian lebih untuk mengoptimalkan kepemimpinan transformasional dan motivasi sehingga dapat menunjang kinerja perusahaan KJKS BMT TAMZIS Bandung.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Cahyono, A. (2012). Analisa Pengaruh Kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawayatan Daha Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen Revitalisasi*, 1(1), 283-298.
- Gomes, Faustino Cardoso, (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia, CV Andi Offset: Yogyakarta.
- Hadian, D., & Suharyani, Y. (2014). Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Dan Kompetensi Dari Efektivitas Kinerja Aparatur Serta Dampaknya Terhadap Efektivitas Organisasi Badan Koordinasi Promosi Dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 8(1), 1-14.
- Hadian, D dan Adang. (2014). Perilaku Keorganisasian. STIE Pasundan Press dan CV Warta Bagja: Bandung.
- Hardiyana, A., Iskandar, S., & Nurlaila, L. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 7(2), 64-73.
- Herminingsih, A. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi. *Jurnal Fakultas Ekonomi: OPTIMAL*, 5(1), 22-37.
- Juhana, D., & Yahya, D. (2011). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 5(2), 74-85.
- Mangkunegara, Anwar Prabu., (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2003). Kurikulum Berbasis Kompetensi. Bandung:Remaja Rosdakarya.
- Priadana, M. S., dan Hadian, D. (2011). Paradigma Kepemimpinan Indonesia. STIE Pasundan Press dan LoGoZ Publishing: Bandung.
- Riduwan & Engkos Achmad Kuncoro., (2012). *Cara Mengukur dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*, Bandung: Penerbit PT Alfabeta.
- Ritawati, A. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. *DIE*, 9(1), 82-93.
- Rivai, Veitzal. (2004). Manajemen sumber daya manusia Untuk Perusahaan. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Robbins., P. S. (2006). Organizational Behavior, (alih bahasa oleh Benyamin Molan). PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Sardiman, A.M.(2006). Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar.Jakarta:Grafindo.
- Sedarmayanti. (2010). Sumber daya Manusia dan Produktifitas Kerja. Mandar maju: Bandung.

- Sidharta, I., & Lusyana, D. (2015). Pengaruh Orientasi Hubungan Dan Orientasi Tugas Dalam Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pelaku Usaha. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(1), 45-55.
- Sugiyono, 2005, Metode Penelitian administrasi, CV Alfabeta Bandung
- Suryo, B. D. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Inovasi terhadap Kinerja (Studi pada Panti Asuhan di Kota Tomohon dan Kabupaten Minahasa). *Jurnal aplikasi manajemen*, 8(2), 391-404.
- Susanto, H., & Aisyah, N. (2010). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. *MAGISTRA*, 22(74), 15-38.
- Trang, D. S. (2013). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 208-216.
- Winardi. (2005). Motivasi dan Pemativasian dalam Manajemen, Rajawali Pers: Jakarta.
- Yukl, Gary., (2011). Kepemimpinan Dalam Organisasi, Edisi Kelima, Jakarta: Penerbit PT Indeks.