

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA

Ridho Sulistio

Ridhosulistioaja@gmail.com

Heru Suprihadi

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

An organization will obtain optimal performance when its human resources get the motivation or positive work encouragement such as the existence of participative leadership and organizational culture that is able to create a safe, comfortable and conducive working atmosphere. Based on the description above, the purpose of this research is to find out the influence of participative leadership and organizational culture on work motivation to the performance of employees of PDAM Surabaya, the population is 400 employees of PDAM. 80 employees have been selected as the respondents. The analyses models that have been applied in this research are multiple linear regressions and path analysis models, and the type of data is the primary data which has been processed by using SPSS. Then, the result will be analyzed. The results of the analysis shows that PL variable (participative leadership) has positive and significant influence to the work motivation of the employees of PDAM Surabaya. WM and OC (organizational culture) has been proven significant and has an influence to the employee motivation EM, and for PL variable (participative leadership) has been proven has an influence to the employee performance EP and organizational culture OC has been proven significant and has an influence to the employee performance EP. Moreover, it has been found that work motivation WM has been proven significant and has an influence to the employee performance EP, and it has been found that work motivation is the intervening variable between organizational cultures to the employee performance of PDAM Surabaya.

Keywords: Participative leadership, organizational culture, job motivation and employee performance.

ABSTRAK

Suatu organisasi akan memperoleh kinerja yang optimal apabila sumber daya manusianya mendapatkan motivasi atau dorongan kerja yang positif seperti adanya kepemimpinan yang partisipatif dan budaya organisasi yang mampu menciptakan suasana kerja yang aman, nyaman dan kondusif. Berdasarkan uraian diatas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi pada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya, dengan populasi penelitian berjumlah 400 karyawan. PDAM dan sampel penelitian sebesar 80 karyawan sebagai responden. Model analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan model path analysis, dan jenis data yang digunakan adalah data primer yang diolah dengan program spss. Selanjutnya dianalisis. Hasil analisis diketahui bahwa variabel KP (kepemimpinan partisipatif) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Surabaya. MK, dan variabel BO (budaya organisasi) terbukti berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan MK, dan untuk variabel KP (kepemimpinan partisipatif) terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan KK dan budaya organisasi BO terbukti berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan KK. Selanjutnya diketahui bahwa motivasi kerja, MK terbukti berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan KK, dan diketahui bahwa variabel motivasi kerja merupakan variabel intervening antara kepemimpinan partisipatif KP terhadap kinerja karyawan KK dan variabel motivasi kerja merupakan variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya.

Kata Kunci: Kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan dalam perusahaan dapat di pengaruhi oleh berbagai faktor yang di antaranya kepemimpinan dan budaya organisasi. Kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku-perilaku karyawan dalam suatu perusahaan. Kinerja merupakan fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan. Tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja menurut (Nawawi, 2006). Dengan definisi tersebut dapat di katakan bahwa karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh dan berkembang untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan, selain pengendalian internal maka kepemimpinan juga perlu di perhatikan. Seorang pemimpin yang ideal memiliki kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pemimpin perlu memperhatikan kepemimpinan dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengkoordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. (Hakim, 2009) mengatakan seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang di pimpinnya. Kepemimpinan yang efektif di butuhkan dalam suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan perusahaan.

Selain kepemimpinan, keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat di pengaruhi juga oleh budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan pola, norma, keyakinan, dan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu perusahaan; pola, norma, keyakinan dan nilai tersebut dapat mempengaruhi tindakan atau perilaku karyawan yang ada dalam suatu perusahaan sehingga berimplikasi terhadap kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan. Menurut Schein (1997), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Karyawan yang telah memahami nilai-nilai dalam suatu organisasi akan menjadikan nilai tersebut sebagai kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan akan di wujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individu dan masing – masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Oleh karena itu kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam pengambilan keputusan terutama dalam pemberian pelayanan publik, karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan bahwa penelitian dapat diberi judul; Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai pada PDAM Surabaya.

Manusia merupakan sumber daya yang paling menentukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Permasalahan dari perusahaan ini adalah tinggi rendahnya kinerja karyawan, untuk suatu upaya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan sebagai berikut: Apakah kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PDAM Surabaya?. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PDAM Surabaya?. Apakah kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Surabaya?. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM

Surabaya?. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Surabaya?. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan: untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja pada PDAM Surabaya, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada PDAM Surabaya, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan pada PDAM Surabaya, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Surabaya, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Surabaya.

TINJAUAN TEORITIS

Kepemimpinan

Menurut Nawawi (2006) Kepemimpinan (*leadership*) merupakan kualitas hubungan atau interaksi antar si pemimpin dan pengikut dalam situasi tertentu, sedangkan management merupakan fungsi atau status atau wewenang (*authority*); jadi kepemimpinan menekankan kepada pengaruh terhadap pengikut (wibawa) sedangkan manajemen menekankan pada wewenang yang ada. Salah satu peran kepemimpinan yang termasuk penting dalam pengelolaan suatu organisasi adalah mengintegrasikan berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh satuan kerja dalam organisasinya demi terjaminnya kesatuan gerak agar diperoleh tingkat kinerja karyawan yang baik. Dessler (2002) mengatakan bahwa menjadi pemimpin yang partisipatif berarti melibatkan anggota tim dalam pembuatan keputusan. Hal ini terutama penting manakala pemikiran kreatif diperlukan untuk memecahkan masalah yang kompleks atau membuat keputusan yang akan berdampak pada anggota tim.

Kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai "partisipatif" karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan kepemimpinan partisipatif ini, pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Dalam aktivitas menjalankan organisasi, pemimpin yang menerapkan ini cenderung berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat. Mereka mendorong para anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Budaya Organisasi

Menurut Zimmerer (2008), budaya organisasi adalah kode pelaksanaan informal, tak tertulis, dan khusus yang mengatur perilaku, sikap hubungan, dan organisasi. Schein (1997) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal - yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Motivasi Kerja

Menurut Sedarmayanti (2011) yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Menurut Sopiah (2008) motivasi adalah dimana usaha dan kemauan

keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kerja maksimal.

Setiap individu dalam melakukan aktivitasnya selalu mempunyai dasar dan tujuan yang berbeda. Demikian juga terjadi pada setiap pegawai, setiap pegawai mempunyai kebutuhan yang berbeda dan dapat menimbulkan dorongan atau motivasi untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas-tugasnya. Sekalipun harus diakui bahwa motivasi bukan satu - satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi kerja seseorang. Ada faktor lain juga ikut mempengaruhi, seperti pengetahuan, sikap, kemampuan, pengalaman, dan persepsi peranan.

Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan (Simamora, 2009). Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu. Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi.

Hubungan Antar Variabel

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja

Pada kepemimpinan partisipatif, pemimpin memotivasi bawahan dengan melakukan komunikasi yang baik dengan karyawan serta mengajak karyawan atau memberikan kesempatan karyawan untuk berdiskusi bersama dalam pengambilan keputusan serta mengharapkan saran dari karyawan sebelum mengambil keputusan terhadap permasalahan yang ada. Dengan diterapkannya kepemimpinan partisipatif karyawan merasa termotivasi dan ikut andil dalam kegiatan diskusi serta pengambilan keputusan demi kelancaran kegiatan perusahaan. Dalam kegiatan tersebut, karyawan dapat menyalurkan saran-saran atau pendapat-pendapat yang bisa dibutuhkan oleh perusahaan, serta karyawan dapat menjalin komunikasi yang baik dengan pemimpin. Sesuai pendapat Robbins (2008) bahwa pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan. Pada kepemimpinan partisipatif, pemimpin mengharapkan saran karyawan sebelum mengambil keputusan. Diharapkan karyawan dapat memberikan kontribusi positif dalam memberikan saran-sarannya sebelum pengambilan keputusan. Dalam hal ini pemimpin dan karyawan dapat berkomunikasi dan berkonsultasi secara baik. Hal ini nantinya akan memotivasi karyawan jika kepemimpinan partisipatif dapat diterapkan dengan baik pada perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H₁ : Kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Motivasi kerja karyawan dapat diartikan bahwa bagi karyawan faktor imbalan, baik imbalan yang berupa material maupun yang bersifat non material merupakan hal penting bagi kelangsungan hidupnya. Pengaruh faktor teamwork yang lebih dominan terhadap motivasi kerja karyawan dapat dipahami bahwa, seorang karyawan dalam lingkungan kerjanya membutuhkan rasa saling menghargai, saling membantu dan saling mempercayai dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan sosial tempat kerja yang kondusif ternyata sangat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut (Robbins, 2008). Perlunya bagi

karyawan untuk memelihara hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja, baik sesama rekan kerja pada unit yang sama maupun pada unit kerja lain. Pertumbuhan yang dimaksud meliputi adanya kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada para karyawan untuk berkembang dan maju serta memberikan kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk berkembang dan maju serta memberikan kesempatan untuk mempertinggi kapasitas kerja. Jadi budaya organisasi dan kepemimpinan saling mendukung sehingga tumbuh motivasi yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku para karyawan supaya bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi dipengaruhi oleh budaya organisasi. Oleh karena itu, Budaya organisasi ditemukan sebagai penentu yang sangat penting untuk meningkatkan tingkat motivasi antara karyawan. Budaya organisasi yang kuat memungkinkan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Sebagai hasilnya, hal itu mengarah kepada peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H₂ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan partisipatif merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat, motivasi dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya. Kepemimpinan partisipatif memiliki kekuatan untuk memotivasi bawahannya, dengan meningkatnya motivasi kerja tersebut dan pemimpin melaksanakannya dengan persuasif maka akan terciptanya kerjasama yang serasi antara pemimpin dan bawahan, menumbuhkan loyalitas bawahan, dan yang terpenting yaitu mampu menumbuhkan partisipasi bawahan.

Banyak manajer, pemimpin perserikatan dan akademisi bahwa praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan. Selain itu pemimpin yang menggunakan kepemimpinan perbandingan secara terus-menerus memiliki kualitas output yang lebih tinggi daripada mereka yang bekerja dibawah kepemimpinan terstruktur atau kharismatik. Studi ini mendukung pernyataan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja sepanjang waktu. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H₃ : Kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Teori *strong culture* menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Dengan teori ini diyakini bahwa kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja perusahaan dalam tiga hal yakni :

- Dengan budaya organisasi yang kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian tujuan (*goal*) antar kelompok atau karyawan dalam perusahaan. Dalam budaya organisasi yang kuat, maka terdapat banyak nilai-nilai, pola perilaku dan praktek yang dianut secara umum.
- Budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif pada kinerja bisnis, karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan. Dengan budaya organisasi yang kuat berarti karyawan dalam perusahaan mempunyai banyak nilai-nilai yang diyakini bersama.
- Budaya organisasi yang kuat merupakan kontrol dan menciptakan struktur bagi perusahaan berdasar atas nilai-nilai yang diyakini bersama, dan norma-norma perilaku kelompok yang berlaku umum.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H₄ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

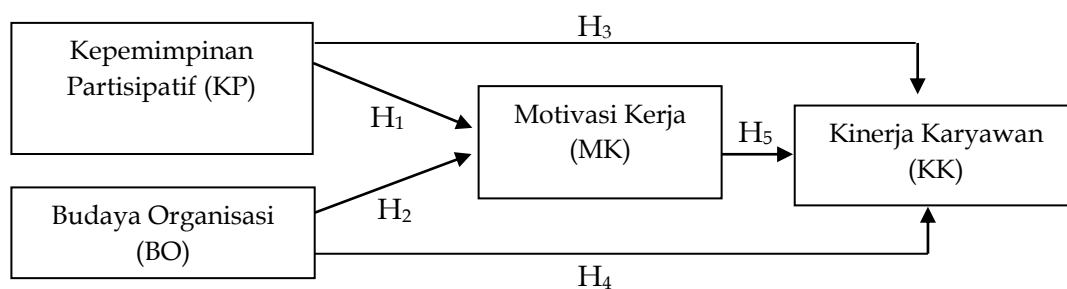
Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan non ekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Semakin kuat motivasi kerja, kinerja karyawan akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H₅ : Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Rerangka Pemikiran

Untuk lebih memperjelas arah dari penelitian yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening, maka dalam penelitian ini dapat diambil suatu jalur pemikiran yang diterjemahkan dalam rerangka pemikiran seperti pada gambar 1.



Gambar 1.
Rerangka Konseptual

Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori, perumusan masalah serta penelitian terdahulu, maka mengajukan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara bagaimana pengaruh empat variabel bebas terhadap satu variabel terikat dalam penulisan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

- H₁ : Kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja pada PDAM Surabaya.
- H₂ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja pada PDAM Surabaya.
- H₃ : Kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada PDAM Surabaya.
- H₄ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada PDAM Surabaya.
- H₅ : Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada PDAM Surabaya.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Berdasarkan penggolongan dari penelitian konklusif, penelitian ini termasuk penelitian kausal bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel dalam model penelitian. Hal ini sesuai dengan pendapat Ferdinand (2006), yang menyatakan bahwa penelitian kausalitas adalah penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab akibat *cause-effect* antar beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen.

Untuk mendapatkan kebenaran ilmiah, dalam hal ini diperlukan adanya metode penelitian yang terkandung dalam tujuan penelitian, mengingat maksud dan tujuan penelitian ini, maka jenis penelitian menggunakan kuantitatif kausal untuk menarik kesimpulan dengan menggunakan pengujian hipotesis dari pengaruh kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada PDAM Surabaya.

Populasi

Populasi dalam penelitian ini bersifat heterogen berdasarkan jenis kelamin, usia, lama bekerja, tingkat pendidikan dan lain sebagainya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap bagian sistem distribusi yang ada di PDAM Surabaya, sebanyak 400 pegawai.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah teknik *probability sampling* yaitu semua anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Sementara tipe yang dipilih adalah *simple random sampling* (sampel acak sederhana) yaitu teknik pengambilan sampel yang merupakan sistem pengambilan sampel secara acak dengan menggunakan tabel angka random ketika melakukan penyebaran kuisioner.

Jumlah Sampel

Dalam penelitian ini, jumlah populasi yakni keseluruhan pegawai tetap. Untuk mengetahui ukuran sampel dari populasi yang diketahui jumlah responden dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan rumus *yamane* dari *slovin* dan didapatkan jumlah sampel sebanyak 80 pegawai.

Teknik Pengumpulan Data

Didalam pengumpulan data dan pengolahan data untuk menunjang penyusunan skripsi ini penulis menggunakan studi lapangan *field research* yaitu penelitian yang

dilakukan dengan cara terjun langsung ke obyek penelitian untuk memperoleh data sehingga mengetahui apa yang terjadi permasalahan dalam perusahaan.

1. Metode Kuesioner yaitu dengan cara memberikan sejumlah lembar pernyataan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian kepada 80 pegawai PDAM Surabaya sebagai responden. Jenis kuesioner yang dibagikan menggunakan kuesioner dengan sistem tertutup yang berarti setiap responden diharapkan menjawab sesuai dengan pilihan yang telah tersedia dan sesuai dengan yang dirasakan karyawan.
2. Dalam proses pengolahan data dari masing-masing variabel dan indikator, skala pengukurannya akan menggunakan skala likert.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel Bebas

- a. Kepemimpinan partisipatif adalah persepsi karyawan terhadap pemimpin yang mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan. Adapun indikator kepemimpinan partisipatif adalah sebagai berikut : Mengembangkan dan mempertahankan hubungan, Memperoleh dan memberi informasi, Membuat keputusan, Mempengaruhi orang lain.
- b. Budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang ketertiban bersama. Adapun indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut : Profesionalisme, Manajemen, Keterbukaan, Rasa aman dengan pekerjaan, Integritas.

Variabel Terikat

- a. Motivasi Kerja sebagai persepsi karyawan dalam keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Adapun indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut : Kepuasan Kerja, Kemungkinan pengembangan karir, Kondisi kerja, Rasa aman dan selamat, Penghargaan.
- b. Kinerja karyawan adalah persepsi karyawan terhadap hasil kerja sendiri, baik secara kualitas maupun kuantitas dari penyelesaian tugas yang dibebankan dalam kurun waktu tertentu oleh instansi. Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana karyawan mencapai suatu kinerja adalah sebagai berikut: Kuantitas kerja karyawan, Kualitas kerja karyawan, Standar profesional karyawan, Kreativitas karyawan

Teknik Analisis Data

Di dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data kuantitatif. Analisis data Pengolahan dan analisis data penulis menggunakan uji keabsahan data dalam penelitian yang ditekankan pada uji bantuan program SPSS *for windows version 21*. Analisa data yang digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel dalam penelitian ini adalah metode analisis jalur (*path analysis*). Menurut Ghozali (2009), analisa jalur bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.

Model analisa jalur dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan struktural, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan sebagai berikut:

$$MK = \beta_1 KP_1 + \beta_2 BO_2 + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$KK = \beta_1 KP_1 + \beta_2 BO_2 + \beta_3 MK_3 + e_2\dots (2)$$

Dimana,

KK = Kinerja karyawan

KP = Kepemimpinan partisipatif

- BO = Budaya organisasi
- MK = Motivasi kerja
- α = Konstanta
- β_1, \dots, β_3 = Koefisien regresi
- e = Kesalahan atau *error*

Pada persamaan (1) standardize koefisien untuk kepemimpinan partisipatif (KP) akan memberikan nilai p1, standardize koefisien untuk budaya organisasi (BO) akan memberikan nilai p2, Sedangkan pada persamaan (2) standardize koefisien untuk kepemimpinan partisipatif (KP) akan memberikan nilai p3, budaya organisasi (BO) akan memberikan nilai p4 dan motivasi kerja (MK) akan memberikan nilai p5.

- Pengaruh langsung KP ke KK = P_3
- Pengaruh tak Langsung KP ke MK ke KK = $P_1 \times P_5$
- Pengaruh langsung BO ke KK = P_4
- Pengaruh tak Langsung BO ke MK ke KK = $P_2 \times P_5$

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Karakteristik Responden

Adapun gambaran tentang karakteristik responden dapat diuraikan sebagai berikut:

Usia

Secara rinci distribusi frekuensi responden berdasarkan usia ditunjukkan pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1.
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia

Interval Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
18-20 tahun	10	12,5
21-30 tahun	34	42,5
31-40 tahun	18	22,5
41-50 tahun	10	12,5
> 50 tahun	8	10,0
Total	80	100,0

Sumber: data sekunder diolah, 2016

Tabel 1 menunjukkan bahwa sampel penelitian yang terbanyak adalah karyawan dengan kelompok usia 21-30 tahun yaitu sebesar 42,5%; yang kedua adalah kelompok dengan usia 31-40 tahun, yaitu sebesar 22,5%; dan yang paling sedikit adalah kelompok karyawan dengan usia > 50 tahun, yaitu sebesar 10% dari total responden.

Jenis Kelamin

Adapun distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2.
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	56	70,0
Perempuan	24	30,0
Total	80	100,0

Sumber: data sekunder diolah, 2016

Tabel 2 menunjukkan bahwa sampel penelitian yang berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebesar 70,0%, sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebesar 30,0%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PDAM Surabaya hampir sebagian besar berjenis kelamin laki-laki.

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi Variabel Kepemimpinan Partisipatif (KP)

Terdapat 4 indikator variabel kepemimpinan partisipatif pada penelitian ini, yaitu: Mengembangkan dan mempertahankan hubungan, Memperoleh dan memberi informasi, Membuat keputusan, Mempengaruhi orang. Berdasarkan hasil tabulasi data, gambaran skor frekuensi rata-rata penilaian responden karyawan PDAM Surabaya terhadap variabel kepemimpinan partisipatif bahwa skor rata-rata kepemimpinan partisipatif sebesar 3,91. Gambaran tersebut menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap kepemimpinan partisipatif yang dijalankan oleh pimpinan adalah baik. Artinya responden dalam hal ini karyawan PDAM Surabaya menilai bahwa kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh pimpinan PDAM Surabaya adalah baik.

Deskripsi Variabel Budaya organisasi (BO)

Indikator variabel budaya organisasi pada penelitian ini meliputi : Profesionalisme karyawan, Manajemen, Keterbukaan, Rasa aman dengan pekerjaan, Integritas. Berdasarkan hasil tabulasi data, gambaran skor rata-rata penilaian responden karyawan PDAM Surabaya terhadap variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa skor rata-rata budaya organisasi sebesar 3,86. Gambaran tersebut menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap budaya organisasi yang dimiliki adalah baik. Artinya responden dalam hal ini karyawan PDAM Surabaya menilai bahwa budaya organisasi yang telah berjalan di PDAM Surabaya adalah baik.

Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (MK)

Terdapat 5 indikator variabel motivasi kerja pada penelitian ini, yaitu: Kepuasan Kerja, Kemungkinan pengembangan karir, Kondisi kerja, Rasa aman dan selamat, Penghargaan. Berdasarkan hasil tabulasi data, gambaran skor rata-rata penilaian responden karyawan PDAM Surabaya terhadap variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa skor rata-rata motivasi kerja sebesar 3,93. Gambaran tersebut menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap motivasi kerja yang dirasakan adalah baik. Artinya responden dalam hal ini karyawan PDAM Surabaya menilai bahwa mereka memiliki motivasi kerja terhadap perusahaan dalam kategori baik.

Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (KK)

Terdapat 4 indikator variabel kinerja karyawan pada penelitian yaitu: Kuantitas kerja karyawan, Kualitas kerja karyawan, Standar profesional karyawan, Kreativitas karyawan. Berdasarkan hasil tabulasi data, gambaran skor rata-rata penilaian responden karyawan PDAM Surabaya terhadap variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa skor rata-rata kinerja karyawan sebesar 3,93. Gambaran tersebut menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap kinerja karyawan yang dimiliki adalah baik. Artinya responden dalam hal ini karyawan PDAM Surabaya menilai bahwa mereka memiliki kinerja terhadap perusahaan dalam kategori baik.

Analisis Data

Uji Validitas

Hasil perhitungan uji validitas dengan uji korelasi *product moment* menunjukkan bahwa semua angka korelasi yang diperoleh (r_{hitung}) lebih besar dari angka r_{tabel} (0,220).

Dengan demikian hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa semua pertanyaan valid sehingga dapat digunakan untuk analisa selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Hasil perhitungan uji reliabilitas bahwa nilai reliabilitas untuk semua variabel lebih dari 0,6 maka dapat disimpulkan bahwa semua hasil pengukuran (kuesioner) telah konsisten atau reliabel sehingga dapat digunakan untuk analisa selanjutnya.

Uji Normalitas

Dari hasil pengujian normalitas dengan uji *kolmogorov-smirnov* yang tersaji pada tabel di atas, memperlihatkan besarnya signifikansi untuk struktur sebesar 0,268 dan untuk struktur 2 sebesar 0,450 yang keduanya lebih besar dari 0,05 atau 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai seluruh variabel memiliki distribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolineritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan korelasi antar variabel independen. Koefisien *tolerance* (T) dan *variance inflation factor* (VIF) merupakan pengukur untuk menguji ada tidaknya korelasi yang terlalu besar antar variabel independen. Hasil uji menunjukkan bahwa nilai T pada semua variabel bebas lebih besar dari 0.1 dan nilai koefisien VIF pada semua variabel bebas lebih kecil dari 10, hal ini menunjukkan model yang terbentuk memenuhi syarat non multikolineritas sesuai dengan (Ghozali, 2009) bahwa jika nilai VIF kurang dari 10 maka disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolineritas antar variabel bebas dalam penelitian ini.

Uji Heteroskedastisitas

Mendeteksi gejala heteroskedastisitas dapat menggunakan uji *glejser* yaitu meregresi nilai absolute residual terhadap variabel bebasnya. Apabila nilai signifikansi yang dihasilkan < 0,05 maka terjadi heteroskedastisitas, dan sebaliknya apabila nilai signifikansi > 0,05 tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil regresi nilai absolut residual terhadap variabel bebas memiliki nilai signifikansi > 0,05, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pengujian Hipotesis

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui efek langsung dan tidak langsung variabel independen dengan variabel dependen. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Pada penelitian ini penggunaan *path analysis* diperlukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, dimana persamaan struktural yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

$$MK = \beta_1 KP_1 + \beta_2 BO_2 \dots\dots\dots(1)$$

$$KK = \beta_1 KP_1 + \beta_2 BO_2 + \beta_3 MK_3 \dots\dots\dots(2)$$

Persamaan Struktural 1

Persamaan struktural 1 ini digunakan untuk menjawab hipotesis 1 dan hipotesis 2, yaitu :

1. H₁ : Kepemimpinan partisipatif (KP) berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Surabaya (MK)
2. H₂ : Budaya organisasi (BO) berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Surabaya (MK)

Dari analisis yang telah dilakukan, maka hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 3.
Hasil Persamaan Struktural 1
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	.476	.291			1.634	.106
KP	.405	.079	.422		5.157	.000
BO	.485	.081	.488		5.958	.000

a. Dependent Variable: Motivasi kerja (MK)

Sumber: data sekunder diolah, 2016

Tabel 3 menunjukkan bahwa Kepemimpinan partisipatif (KP) dan Budaya organisasi (BO) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja (MK) karena nilai signifikansi yang dihasilkan kurang dari 0,05. Adapun persamaan struktural regresi yang dihasilkan adalah :

$$MK = 0,422 KP + 0,488 BO$$

Nilai *standardized coefficients Beta* sebesar 0,422 merupakan nilai *path* atau jalur P₁ dari Kepemimpinan partisipatif (KP) terhadap Motivasi kerja (MK), sedangkan nilai *standardized coefficients Beta* sebesar 0,488 merupakan nilai *path* atau jalur P₂ dari Budaya organisasi (BO) terhadap Motivasi kerja (MK).

Pada uji signifikansi menunjukkan bahwa koefisien variabel KP didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 dan variabel BO didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang juga lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan partisipatif (KP) berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Surabaya (MK). Dengan demikian hipotesis pertama (H1) yang diajukan adalah diterima. Demikian juga dengan Budaya organisasi (BO) berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Surabaya (MK). Dengan demikian hipotesis kedua (H2) yang diajukan adalah diterima.

Untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama (simultan) digunakan Uji F. Pengambilan keputusan dalam uji F adalah sebagai berikut :

- Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka H₀ ditolak, H₁ diterima, artinya ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.
- Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka H₀ diterima, H₁ ditolak, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun data hasil pengujian uji F disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.
Hasil Perhitungan Uji F
Struktur 1

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.688	2	5.344	71.105	.000 ^a
	Residual	5.787	77	.075		
	Total	16.476	79			

Sumber: data sekunder diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai sig. = 0,000. Oleh karena nilai sig. = 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Jadi variabel bebas kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat motivasi kerja.

Untuk mengetahui seberapa erat hubungan antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat dapat dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi (R), sedangkan nilai koefisien determinasi R^2 menunjukkan besarnya pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun hasil analisis koefisien korelasi dan determinasi adalah sebagai berikut :

Tabel 5.
Koefisien korelasi dan determinasi struktural 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.805 ^a	.649	.640	.27415

Sumber: data sekunder diolah, 2016

Koefisien korelasi yang dihasilkan sebesar 0,805, yang menunjukkan variabel bebas dan variabel terikat memiliki keeratan yang kuat karena nilai korelasinya 0,805 mendekati angka 1. Sedangkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,649 yang artinya variabel bebas kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi dapat mempengaruhi motivasi kerja sebesar 64,9%. Sedangkan sisanya yaitu 35,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Persamaan Struktural 2

Persamaan struktural 2 ini digunakan untuk menjawab hipotesis 3, hipotesis 4 dan hipotesis 5, yaitu :

1. H_3 : Kepemimpinan partisipatif (KP) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya (KK)
2. H_4 : Budaya organisasi (BO) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya (KK)
3. H_5 : Motivasi kerja karyawan (MK) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya (KK)

Dari analisis yang telah dilakukan, maka hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 6.
Hasil Persamaan Struktural 2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	.049	.271		.179	.858
KP	.193	.083	.190	2.310	.024
BO	.204	.090	.194	2.263	.027
MK	.595	.104	.563	5.707	.000

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan (KK)

Sumber: data sekunder diolah, 2016

Tabel 6 menunjukkan bahwa Kepemimpinan partisipatif (KP), Budaya organisasi (BO) dan Motivasi kerja (MK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (KK) karena nilai signifikansi yang dihasilkan kurang dari 0,05.

Adapun persamaan struktural regresi yang dihasilkan adalah :

$$KK = 0,190 KP + 0,194 BO + 0,563 MK$$

Nilai *standardized coefficients Beta* sebesar 0,190 merupakan nilai *path* atau jalur P₃ dari kepemimpinan partisipatif (KP) terhadap kinerja karyawan (KK), nilai *standardized coefficients Beta* sebesar 0,194 merupakan nilai *path* atau jalur P₄ dari budaya organisasi (BO) terhadap kinerja karyawan (KK), sedangkan nilai *standardized coefficients Beta* sebesar 0,563 merupakan nilai *path* atau jalur P₅ dari motivasi kerja (MK) terhadap kinerja karyawan (KK).

Pada uji signifikansi menunjukkan bahwa koefisien variabel KP didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,024 yang lebih kecil dari 0,05, variabel BO didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,027 yang lebih kecil dari 0,05, dan variabel MK didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang juga masih lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif (KP) berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya (KK). Dengan demikian hipotesis ketiga (H3) yang diajukan adalah diterima. Budaya organisasi (BO) berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya (KK). Dengan demikian hipotesis keempat (H4) yang diajukan adalah diterima. Demikian juga dengan motivasi kerja (MK) berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya (KK). Dengan demikian hipotesis kelima (H5) yang diajukan adalah diterima.

Untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama (simultan) digunakan Uji F. Adapun data hasil pengujian uji F disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 7.
Hasil Perhitungan Uji F Struktur 2

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.617	3	4.539	72.129	.000 ^a
	Residual	4.782	76	.063		
	Total	18.399	79			

Sumber: data sekunder diolah, 2016

Berdasarkan table 7 dapat dilihat bahwa nilai sig. = 0,000. Oleh karena nilai sig. = 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Jadi variabel bebas kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

Untuk mengetahui seberapa erat hubungan antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat dapat dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi (R), sedangkan nilai koefisien determinasi R² menunjukkan besarnya pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun hasil analisis koefisien korelasi dan determinasi adalah sebagai berikut :

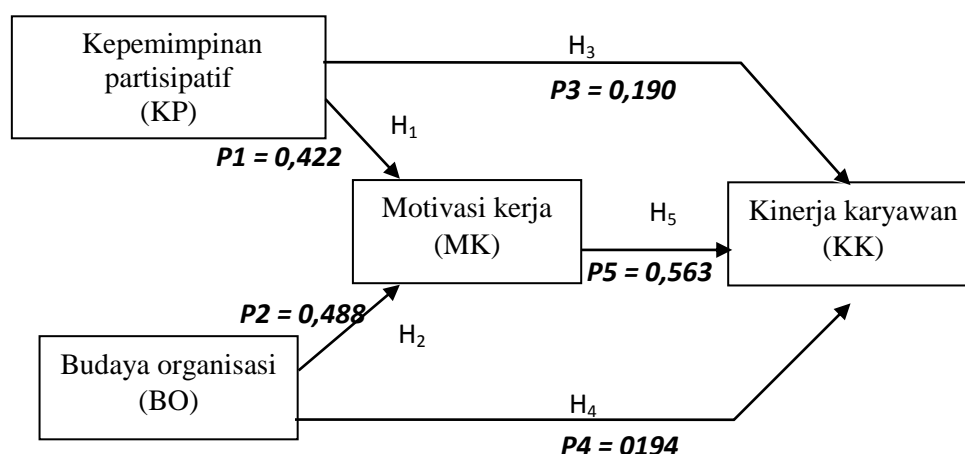
Tabel 8.
Koefisien korelasi dan determinasi struktural 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.860 ^a	.740	.730	.25085

Sumber: data sekunder diolah, 2016

Koefisien korelasi yang dihasilkan sebesar 0,805, yang menunjukkan variabel bebas dan variabel terikat memiliki keeratan yang kuat karena nilai korelasinya 0,805 yang mendekati angka 1. Sedangkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,649 yang artinya variabel bebas kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 64,9%. Sedangkan sisanya yaitu 35,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Dari dua persamaan struktural yang telah didapatkan, maka jika digambarkan dalam bentuk hubungan antara variabel Kepemimpinan partisipatif, Budaya organisasi, Motivasi kerja dan Kinerja karyawan adalah sebagai berikut:



Sumber: data sekunder diolah, 2016

Gambar 2.
Bentuk Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan gambar 2 maka dapat diketahui bahwa terdapat dua hubungan antara variabel bebas Kepemimpinan partisipatif dan Budaya organisasi terhadap variabel terikat Kinerja karyawan, yaitu :

- a. Hubungan tidak langsung (melalui variabel intervening)
- b. Hubungan langsung

Adapun koefisien jalur dari kedua hubungan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Hubungan tidak langsung Kepemimpinan partisipatif terhadap Kinerja karyawan melalui variabel intervening Motivasi kerja, dengan nilai koefisien = $P1 \cdot P5 = 0,422 \times 0,563 = 0,238$
- b. Hubungan langsung Kepemimpinan partisipatif terhadap Kinerja karyawan, dengan nilai koefisien = $P3 = 0,190$.
- c. Hubungan tidak langsung Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan melalui variabel intervening Motivasi kerja, dengan nilai koefisien = $P2 \cdot P5 = 0,488 \times 0,563 = 0,275$
- d. Hubungan langsung Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan, dengan nilai koefisien = $P4 = 0,194$.

Dari hasil koefisien diketahui bahwa hubungan tidak langsung antara KP terhadap KK lebih besar daripada hubungannya, yaitu $0,238 > 0,190$. Hal ini berarti bahwa variabel Kepemimpinan partisipatif mempunyai hubungan tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Demikian juga hubungan tidak langsung antara BO terhadap KK lebih besar daripada hubungannya, yaitu $0,275 > 0,194$. Hal ini berarti bahwa variabel budaya organisasi mempunyai hubungan tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil temuan berupa variabel intervening yakni motivasi kerja yang menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan di mediasi oleh motivasi kerja.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan partisipatif terhadap Motivasi kerja PDAM Surabaya

Kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan dimana pemimpin memotivasi bawahan dengan melakukan komunikasi yang baik dengan karyawan serta mengajak karyawan atau memberikan kesempatan karyawan untuk berdiskusi bersama dalam pengambilan keputusan serta mengharapkan saran dari karyawan sebelum mengambil keputusan terhadap permasalahan yang ada. Dengan diterapkannya kepemimpinan partisipatif karyawan merasa termotivasi dan ikut andil dalam kegiatan diskusi serta pengambilan keputusan demi kelancaran kegiatan perusahaan. Dalam kegiatan tersebut, karyawan dapat menyalurkan saran-saran atau pendapat-pendapat yang bisa dibutuhkan oleh perusahaan, serta karyawan dapat menjalin komunikasi yang baik dengan pemimpin.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa koefisien variabel kepemimpinan partisipatif (KP) didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan partisipatif (KP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Surabaya (MK). Dengan demikian hipotesis pertama (H_1) yang diajukan adalah **diterima**. Adapun nilai koefisien jalur sebesar 0,422 merupakan nilai jalur P_1 dari Kepemimpinan partisipatif (KP) terhadap Motivasi kerja (MK).

Sesuai dengan pendapat Robbins (2008) bahwa pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan. Pada kepemimpinan partisipatif, pemimpin mengharapkan saran karyawan sebelum mengambil keputusan. Diharapkan karyawan dapat memberikan kontribusi positif dalam memberikan saran-sarannya sebelum pengambilan keputusan. Dalam hal ini pemimpin dan karyawan dapat berkomunikasi dan berkonsultasi secara baik. Hal ini nantinya akan memotivasi karyawan jika kepemimpinan partisipatif dapat diterapkan dengan baik pada perusahaan.

Pengaruh Budaya organisasi terhadap Motivasi kerja PDAM Surabaya

Bagi karyawan, faktor imbalan merupakan salah satu faktor pendorong motivasi kerja, baik imbalan yang berupa material maupun yang bersifat non material karena merupakan hal penting bagi kelangsungan hidupnya. Pengaruh faktor teamwork yang lebih dominan terhadap motivasi kerja karyawan dapat dipahami bahwa seorang karyawan dalam lingkungan kerjanya membutuhkan rasa saling menghargai, saling membantu dan saling mempercayai dalam melaksanakan tugasnya.

Lingkungan sosial tempat kerja yang kondusif ternyata sangat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut (Robbins, 2008). Jadi budaya organisasi dan kepemimpinan saling mendukung sehingga tumbuh motivasi yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku para karyawan supaya bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa koefisien variabel Budaya organisasi (BO) didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi (BO) berpengaruh dan signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan PDAM Surabaya (MK). Dengan demikian hipotesis kedua (H_2) yang diajukan adalah **diterima**. Adapun nilai koefisien jalur sebesar 0,488 merupakan nilai jalur P_2 dari Budaya organisasi (BO) terhadap Motivasi kerja karyawan (MK).

Motivasi dipengaruhi oleh budaya organisasi, ditemukan sebagai penentu yang sangat penting untuk meningkatkan tingkat motivasi antara karyawan. Budaya organisasi yang kuat memungkinkan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Sebagai hasilnya, hal itu mengarah kepada peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan partisipatif terhadap Kinerja karyawan PDAM Surabaya

Kepemimpinan partisipatif merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat, motivasi dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa koefisien variabel Kepemimpinan partisipatif (KP) didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,024 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan partisipatif (KP) berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PDAM Surabaya (KK). Dengan demikian hipotesis ketiga (H_3) yang diajukan adalah diterima. Adapun nilai koefisien jalur sebesar 0,190 merupakan nilai jalur P_3 dari Kepemimpinan partisipatif (KP) terhadap Kinerja karyawan (KK).

Banyak manajer, pemimpin perserikatan dan akademisi praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan. Pemimpin yang menggunakan kepemimpinan perbandingan secara terus-menerus memiliki kualitas output yang lebih tinggi daripada mereka yang bekerja dibawah kepemimpinan terstruktur atau kharismatik. Penemuan ini mengindikasikan bahwa dengan berpusat pada kenyamanan dan pengetahuan yang baik dari individu, perbandingan mungkin membantu mereka beristirahat dan untuk bekerja lebih cepat daripada kepemimpinan terstruktur yang menekankan jumlah dari pekerjaan untuk dapat diselesaikan dari waktu yang disediakan. Sedangkan kharismatik yang menekankan pada pentingnya visi keahlian yang mendorong keseluruhan kebiasaan yang diharapkan. Studi ini mendukung pernyataan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja sepanjang waktu.

Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan PDAM Surabaya

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa koefisien variabel Budaya organisasi (BO) didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,027 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi (BO) berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PDAM Surabaya (KK). Dengan demikian hipotesis keempat (H_4) yang diajukan adalah diterima. Adapun nilai koefisien jalur sebesar 0,194 merupakan nilai jalur P_4 dari Budaya organisasi (BO) terhadap Kinerja karyawan (KK).

Teori *strong culture* menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Dengan teori ini diyakini bahwa kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja perusahaan dalam tiga hal, yaitu pertama, dengan budaya organisasi yang kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian tujuan (*goal*) antar kelompok atau karyawan dalam perusahaan. Kedua, Budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif pada kinerja bisnis, karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan. Dengan budaya organisasi yang kuat

berarti karyawan dalam perusahaan mempunyai banyak nilai-nilai yang diyakini bersama. Ketiga, budaya organisasi yang kuat merupakan kontrol dan menciptakan struktur bagi perusahaan berdasar atas nilai-nilai yang diyakini bersama, dan normanorma perilaku kelompok yang berlaku umum.

Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan PDAM Surabaya

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan non ekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa koefisien variabel motivasi kerja (MK) didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja (MK) berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya (KK). Dengan demikian hipotesis kelima (H_5) yang diajukan adalah diterima. Adapun nilai koefisien jalur sebesar 0,563 merupakan nilai jalur P_5 dari motivasi kerja (MK) terhadap Kinerja karyawan (KK).

Hakim (2009) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2009) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja karyawan akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari hasil perhitungan koefisien *Beta* diketahui bahwa pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan partisipatif terhadap Kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh langsungnya, yaitu $0,238 > 0,190$. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja merupakan variabel intervening antara kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan. Demikian juga pengaruh tidak langsung antara Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan adalah lebih besar daripada pengaruh langsungnya, yaitu $0,275 > 0,194$. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja merupakan variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan analisis data melalui pembuktian hipotesis, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : Kepemimpinan partisipatif (KP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Surabaya (MK). Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi variabel Kepemimpinan partisipatif (KP) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis pertama (H_1) yang diajukan adalah diterima, budaya organisasi (BO) berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Surabaya (MK). Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi variabel budaya organisasi (BO) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis

kedua (H_2) yang diajukan adalah diterima, kepemimpinan partisipatif (KP) berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya (KK). Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi variabel kepemimpinan partisipatif (KP) sebesar 0,024 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis ketiga (H_3) yang diajukan adalah diterima, Budaya organisasi (BO) berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PDAM Surabaya (KK). Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi variabel Budaya organisasi (BO) sebesar 0,027 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis keempat (H_4) yang diajukan adalah diterima, Motivasi kerja karyawan (MK) berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PDAM Surabaya (KK). Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi variabel Motivasi kerja karyawan (MK) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis kelima (H_5) yang diajukan adalah diterima, Pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan partisipatif terhadap Kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh langsungnya, yaitu $0,238 > 0,190$. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja merupakan variabel intervening antara Kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan. Demikian juga pengaruh tidak langsung antara Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan adalah lebih besar daripada pengaruh langsungnya, yaitu $0,275 > 0,194$. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja merupakan variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Saran

Adapun saran yang dapat peneliti kemukakan sehubungan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut : Perusahaan diharapkan lebih mendorong terciptanya motivasi kerja karyawan dengan meningkatkan Kepemimpinan partisipatif dan meningkatkan budaya organisasi karyawan yang memungkinkan akan dapat memperbesar pengaruh terhadap kinerja karyawan, Penelitian yang akan datang hendaklah mengembangkan lebih jauh model ini dengan menambahkan variabel lain yang masih erat hubungannya dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan, misalnya variabel kepuasan kerja, lingkungan kerja, pendidikan dan pelatihan, ataupun dengan menambah indikator-indikator lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. PT Prenhalindo. Jakarta.
- Ferdinand, A.T. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, I. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Nawawi, H. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Hakim, A. 2009. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*, 2:165-180.
- Rivai, V. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari Teori Ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S. P. 2008 *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- Schein, E. 1997. *Organizational Culture and Leadership*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Kelima. PT Refika Aditama. Bandung.
- Simamora, H. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasi*. Andi Offset. Yogyakarta.

Zimmerer, E. 2008. *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 5th. Pearson/Prentice Hall. New Jersey.