

## **PENGARUH KOMPENSASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PG. KEBON AGUNG MALANG**

**Kirana Calandria**

*(Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas PGRI Kanjuruhan Malang)*  
*kiranacalandria28@gmail.com*

**Andi Nu Graha  
Kristina Sedyastuty**

*(Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas PGRI Kanjuruhan Malang)*

**ABSTRAK:** Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kompensasi, kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PG. Kebon Agung Malang. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap PG. Kebon Agung Malang. Penentuan besarnya sampel menggunakan rumus slovin dan diperoleh sampel sebesar 126 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompensasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel budaya perusahaan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, serta secara simultan kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepada peneliti selanjutnya, diharapkan dapat meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan misalnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, motivasi, stress kerja.

**Kata Kunci:** Kinerja karyawan, Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Perusahaan.

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor pendukung karyawan dan sumber daya manusia dalam perusahaan memiliki peranan penting dalam proses berkembangnya suatu perusahaan. Kesuksesan perusahaan bisa dilihat dari kinerja yang telah tercapai oleh karyawannya, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Menurut Rivai (2013), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Kinerja Karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh setiap perusahaan, semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan dapat bertahan selama mungkin dalam persaingan global.

Perusahaan harus memperhatikan kesejahteraan para karyawannya, salah satu caranya adalah dengan adanya sistem balas jasa yang seimbang serta dinamis. Melalui sistem balas jasa tersebut atau yang disebut kompensasi. Kompensasi yang diberikan secara benar akan berpengaruh pada karyawan agar lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran pada perusahaan. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada perusahaan. Menurut Handoko (2011), kompensasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Apabila kompensasi yang diberikan perusahaan sudah tepat, maka kompensasi yang diberikan akan meningkatkan Kinerja Karyawan tersebut. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pongajouw (2015) & Mahdi (2019) bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi yang sesuai dengan harapan dari karyawan itu sendiri tentunya akan menghasilkan Kinerja

Karyawan yang baik. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Istiani (2017) & Windy dan Gunasti (2012) menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seseorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pekerja. Pemimpin memiliki pengaruh terhadap sikap karyawan, efektivitas seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya. Kepemimpinan merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Penelitian yang dilakukan oleh Andriani (2017), Kalsoom et al., (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian oleh Puspita, et al (2018) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya melalui budaya organisasi, karena perilaku anggota dari organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Adanya hubungan budaya organisasi yang baik antara pemimpin dan bawahan, Ini berarti terjadi pengaruh yang sangat baik pada suatu perusahaan atau organisasi dimana terjadi komitmen yang saling mendukung antara budaya organisasi dan kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Robbins & Judge (2008) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebagai suatu system dan kebiasaan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi atau perusahaan, hal inilah yang akan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lainnya. Penelitian yang dilakukan oleh Awad & Saad (2013) menyatakan bahwa meningkatkan budaya organisasi akan berdampak pada efisiensi dan keefektifitasan dalam kinerja dan akan meningkatkan produktivitas. Budaya organisasi yang kuat berdasarkan manajer dan pemimpin membantu dalam meningkatkan tingkat kinerja. Manajer menghubungkan kinerja dan budaya organisasi satu sama lain karena mereka membantu memberikan keunggulan kompetitif kepada perusahaan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nurhalim, dkk (2015), Pane & Astuti (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

PG. Kebon Agung Malang merupakan perusahaan Swasta Nasional yang bergerak dibidang industri gula. Berdasarkan observasi yang dilakukan di PG Kebon Agung, peneliti menemukan adanya kualitas kerja yang kurang maksimal, seperti kurangnya tanggungjawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Hal ini dapat dilihat dari beberapa karyawan yang lebih memilih bermain ponsel dari pada menyelesaikan tugasnya. Selain itu kinerja yang rendah bisa dilihat dari karyawan yang tidak bisa bekerja secara tim dan karyawan kurang menguasai pekerjaan yang diberikan hal ini dilihat dari cara bekerja yang dilakukan asal – asalan. Kegiatan tersebut berdampak pada kinerja karyawan yang kurang maksimal sehingga menyebabkan produktivitas perusahaan tidak maksimal.

Pemimpin perusahaan itu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki ciri-ciri pemimpinya yang memperhatikan, memotivasi serta memperlakukan dengan baik karyawannya. Namun saat peneliti melakukan observasi, terdapat permasalahan dengan gaya kepemimpinan transformasional seperti adanya perlakuan pemimpin yang diremehkan dan minimnya perhatian karyawan atas motivasi dari pimpinan sehingga berakibat pada pekerjaan mereka yang menjadi kurang maksimal.

Terdapat beberapa budaya-budaya yang perlu diperbaiki dalam PG. Kebon Agung Malang, diantaranya adalah tidak adanya suatu sanksi yang tegas bagi karyawan yang telat datang jam masuk kantor. Dengan keadaan seperti itu kedisiplinan dalam bekerja menjadi menurun. Selain itu tidak adanya motivasi bagi karyawan untuk datang lebih awal masuk jam kantor. Kondisi seperti itu menyebabkan karyawan yang rajin merasa tidak adanya disiplin dalam bekerja, akibatnya banyak karyawan yang pada dasarnya rajin menjadi ikut-ikutan menjadi karyawan yang malas untuk datang awal. Berdasarkan penjelasan diatas dapat menyebabkan kinerja karyawan yang menurun. Hal ini perlu untuk diteliti agar perusahaan dapat mengambil sikap dalam memperbaiki kinerja karyawannya.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Mangkunegara (2011) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dandiukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Amstrong dalam Edison dkk. (2016) manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Mangkunegara (2011) mengatakan, “kompensasi adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu penghargaan kepada karyawan yang sebanding dengan pelayanan yang telah diberikan”. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan dimana para pemimpin menggunakan charisma, stimulasi intelektual untuk melakukan transformasional dan merevitalisasi organisasinya. Menurut Hakim (2011), para pemimpin yang transformasional lebih mementingkan revitalisasi para pengikut dan organisasinya secara

menyeluruh daripada memberikan intruksi-intruksi yang bersifat *top down*. Selain tu pemimpin yang transfromasional lebih memposisikan dirinya sebagai mentor yang bersedia menampung aspirasi para bawahannya. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai - nilai (*Values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam hal mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi.

### **Hubungan Antar Variabel**

#### **Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi yang satimpal dengan pekerjaan dan tepat waktu merupakan hal didambakan oleh setiap karyawan. Hal tersebut karena tujuan dari mendapatkan kompensasi adalah karyawan dapat mendapatkan keperluan mereka untuk sehari-hari bagi dirinya sendiri maupun bagi kerluarga. Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan adanya kompensasi yang setimpal dapat mempengaruhi kondisi karyawan untuk bekerja lebih tekun dan meningkatkan inisitif kerja yang tinggi.

#### **Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

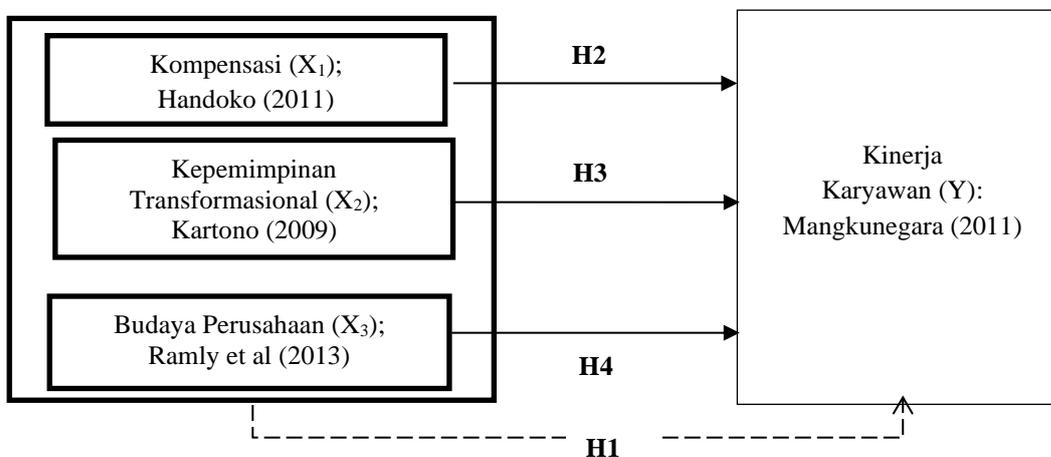
Marshall & Molly (2011) mengatakan bahwa pemimpin yang bermakna adalah pemimpin yang memiliki rasa perhatian dan bisa melayani bawahannya. Karena pada dasarnya semua orang sudah dapat dipastikan akan mengamati setiap gerak, gaya dan tingkah laku pemimpin tersebut. Pada dasarnya pemimpin yang member contoh baik, mengkritik, member pujian, member dukungan dan memandu dengan cara yang lebihjelas, akan menumbuhkan loyalitas dan respon positif dari karyawannya. Kepemimpinan transformasional berusaha membawa karyawannya melampaui batas atau inovatif.

#### **Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi, dan membantu pegawai untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya Riani, (2011). Budaya organisasi memainkan peranan yang pentingdalammemotivasiperilakuinovatifpegawai, karena budaya organisasi menciptakan komitmen antara anggota dalam arti percaya kepada inovasi dan nilai-nilai organisasi dan menerima norma-norma yang terkait pada inovasi yang berlaku dalam organisasi. Pegawai yang telah mengikatkan diri dalam komitmen selalu bersedia dan rela memberikan upaya ekstra dan kreatifatas nama organisasi Nurmantu, (2007).

### **Kerangka Konseptual**

Berdasarkan uraian dari tinjauan teori dan tinjauan empirik, dapat digambarkan kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka konseptual

### **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka konsep di atas maka hipotesis yang akan diuji kebenarannya adalah sebagai berikut:

- H1: Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Perusahaan secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang.  
H2: Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang.  
H3: Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang.  
H4: Budaya Perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dalam usaha menguji hipotesis yang telah disusun. Penelitian kuantitatif banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran angka tersebut, serta penampilan dari hasilnya. Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Populasi adalah keseluruhan objek penelitian, sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini populasinya yaitu PG. Kebon Agung 184 karyawan tetap. Dengan menggunakan rumus slovin diperoleh sampel penelitian sebesar 126 responden. Indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011) yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Adapun indikator menurut Handoko (2011), indikator kompensasi adalah upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas. Kepemimpinan yang membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri (Kartono, 2009). Adapun indikatornya antara lain kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggungjawab dan kemampuan emosional. Adapun indikator menurut Ramly et al., (2013) antara lain perlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi linier berganda. Uji asumsi klasik yang digunakan meliputi uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

### **HASIL PENELITIAN**

**Tabel Hasil Output Regresi Linier Berganda**

Variabel Independen	Unstandardized Coefficients		Beta	t- hitung	Sign. T
	B	Std.Error			
Konstanta	0,987	0,492		2,005	0,000
Kompensasi (X1)	0,435	0,058	0,550	7,530	0,000
Kepemimpinan transformasional (X2)	0,169	0,067	0,184	2,506	0,014
Budaya organisasi (X3)	0,155	0,083	0,140	1,872	0,064
Adjusted R Square	0,385				
F- hitung	0,000				
Sign- F	27,057				

Variabel Dependent = Kinerja Karyawan

Dari tabel diatas maka persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,987 + 0,435 X1 + 0,169 X2 + 0,155 X3 + e$$

### **Hipotesis pertama**

Rekapitulasi hasil uji F sebagai berikut terlihat pada nilai F hitung sebesar 27,057 dengan signifikan sebesar 0,000, berarti Signifikan F kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel kompensasi (X1), kepemimpinan transformasional (X2), dan budaya organisasi (X3) secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan (Y). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima.

#### **Hipotesis kedua**

Variabel kompensasi (X1) menunjukkan nilai signifikan t sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti ada pengaruh yang signifikan dari variabel kompensasi (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima.

#### **Hipotesis ketiga**

Variabel kepemimpinan transformasional (X2) menunjukkan nilai signifikan t sebesar  $0,014 < 0,05$ , berarti ada pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima.

#### **Hipotesis keempat**

Variabel budaya organisasi (X3) menunjukkan nilai signifikan t sebesar  $0,064 > 0,05$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi (X3) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 ditolak.

### **PEMBAHASAN**

#### **Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Presentase pengaruhnya rendah sehingga penelitian ini dikatakan belum mampu dalam menjelaskan pengaruh variabel kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan meningkatkan lagi ketiga variabel maka kinerja karyawan akan lebih meningkat.

Hasil distribusi frekuensi variabel kinerja karyawan, terlihat bahwa item yang memiliki rata-rata paling tinggi dibanding dengan lainnya yaitu mengenai kemampuan. Hal ini berarti karyawan pada PG Kebon Agung memiliki kemampuan yang baik sehingga mampu menyelesaikan permasalahan yang terjadi dengan mudah. Sedangkan item terendah mengenai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Karyawan pada PG Kebon Agung memiliki manajemen waktu yang kurang, dapat dilihat dari pekerjaan yang terkadang tidak dapat diselesaikan tepat waktu. Perlu dilakukan pengawasan lebih lagi agar karyawan yang molor dalam menyelesaikan pekerjaan dapat memiliki manajemen waktu yang baik.

Penelitian ini didukung oleh peneliti sebelumnya Rizal, et al (2021), Pane & Astuti (2009), Wati (2013) yang menyatakan bahwa kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari analisis hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi yang setimpal dengan pekerjaan dan tepat waktu merupakan hal didambakan oleh setiap karyawan. Hal tersebut karena tujuan dari mendapatkan kompensasi adalah karyawan dapat mendapatkan keperluan mereka untuk sehari-hari bagi dirinya sendiri maupun bagi keluarga. Kompensasi merupakan timbal balik yang diberikan perusahaan diluar gaji kepada karyawan dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan. Adanya kebutuhan menjadikan motivasi pada karyawan tersebut untuk mendapatkan kompensasi atas jerih payahnya selama bekerja untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Karyawan menganggap bonus merupakan bagian dari pekerjaan rutin sebagai bentuk konsekuensi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil distribusi frekuensi variabel kompensasi terlihat bahwa item yang memiliki rata-rata paling tinggi dibanding dengan lainnya, yaitu gaji diberikan tepat waktu. Sekalipun kondisi seperti saat ini, perusahaan tetap memberikan hak karyawan dengan tepat waktu, hal itu menunjukkan bahwa seburuk-buruknya kondisi yang terjadi perusahaan tetap memperhatikan karyawannya terutama dari segi gaji. Sedangkan item terendah mengenai gaji diberikan secara langsung. Semakin canggihnya teknologi saat ini, gaji diberikan tidak secara langsung. Gaji akan diberikan melalui nomor rekening masing-masing karyawan. Mungkin hanya ada beberapa gaji/ upah yang diberikan secara langsung yaitu lembur harian atau insentif harian. Namun hal tersebut juga dirasa kurang efektif, dan seharusnya untuk kedepannya tidak lagi menggunakan sistem penggajian secara langsung melainkan langsung di kirim ke nomor rekening karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2016), Vanti (2017), Sari&Wardi (2020), Puspita, et al (2018), Sri Nova (2020) yang mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari analisis hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional seorang pimpinan maka akan semakin baik kinerja karyawan pada PG. Kebon Agung. Tanda positif menunjukkan bahwa semakin kuat pemahaman dan pelaksanaan kepemimpinan transformasional maka semakin kuat kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional mampu membuat karyawan merasa menjadi bagian perusahaan dan merasa dihargai karena diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pada dasarnya semua orang sudah dapat dipastikan akan mengamati setiap gerak, gaya dan tingkah laku pemimpin tersebut. Pada dasarnya pemimpin yang memberi contoh baik, mengkritik, memberi pujian, memberi dukungan dan memandu dengan cara yang lebih jelas, akan menumbuhkan loyalitas dan respon positif dari karyawannya. Kepemimpinan transformasional berusaha membawa karyawannya melampaui batas atau inovatif. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan dalam diri karyawannya. Pemimpin berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dengan cara selalu memberi motivasi. Ketika karyawan mendapat motivasi dari pimpinannya, mereka akan merasa diperhatikan. Karyawan akan merasa senang jika mereka mendapat perhatian yang baik dari pimpinannya. Rasa senang akan membuat karyawan betah. Jika karyawan merasa senang dan betah di dalam perusahaan, maka karyawan akan bersemangat dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan akan semakin baik dan maksimal.

Hasil distribusi frekuensi variabel kepemimpinan transformasional, terlihat bahwa item yang memiliki rata-rata paling tinggi dibanding dengan lainnya, yaitu pimpinan mampu mempengaruhi sikap bawahan. Bagaimana pimpinan memberikan contoh itu akan mempengaruhi juga terhadap sikap bawahan, sikap atasan yang baik, bawahan juga akan mencontoh begitu juga sebaliknya. Sedangkan item terendah mengenai rela berkorban demi pencapaian bersama. Mengingat dunia kerja penuh dengan individual dan keegoisan, maka dalam hal ini memang kurang begitu berlaku. Setiap karyawan akan bekerja sesuai dengan *jobdesc* nya. Dalam hal ini untuk mencapai tujuan perusahaan, pimpinan perlu memberikan motivasi dan bersikap adil, tidak ada karyawan yang di biarkan bekerja sendiri. Dalam perusahaan untuk mencapai kesuksesan dibutuhkan kerja sama yang baik.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Adinata (2015), Thamrin (2012), Agustina, et al (2012), Andriani (2017), Puspita, et al (2018) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari analisis hasil penelitian, menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang. Dalam menjalankan aktifitas kinerja karyawan perusahaan harus mampu memberikan pemahaman atau dampak dari terbentuknya budaya organisasi kepada seluruh karyawan. Hal ini terlihat pada konsistennya peraturan yang ada di dalam perusahaan sejak dahulu sampai sekarang, pembuatan peraturan yang sesuai norma-norma yang berlaku dan misi yang ada di perusahaan juga tidak mengalami perubahan signifikan, serta keterlibatan karyawan dalam pembuatan peraturan. Kondisi ini membuat budaya organisasi tidak terlalu memberikan dampak yang nyata pada kinerja karyawan. Artinya, budaya organisasi bukan variabel yang bisa menjelaskan kinerja karyawan. Dampaknya akan menurunkan kinerja karyawan.

Penelitian ini memberikan informasi bagi PG. Kebon Agung Malang bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun dengan meningkatkan komitmen dan kepuasan maka kinerja akan meningkat. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan bekerja dengan penuh dedikasi karena ketika komitmen organisasional karyawan tinggi akan memiliki pandangan yang positif dan melakukan yang terbaik untuk kepentingan perusahaan. Serta nilai-nilai dan norma-norma yang diterapkan dalam organisasi sebagai asumsi dasar dalam mempengaruhi perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil distribusi frekuensi variabel budaya organisasi, terlihat item yang memiliki rata-rata paling tinggi dibanding dengan lainnya, yaitu lingkungan yang nyaman. Dalam bekerja lingkungan juga dapat memberikan dampak yang baik maupun buruk dalam suatu perusahaan. Lingkungan kerja yang nyaman akan cenderung memuat karyawan merasa betah bekerja dan hal tersebut secara tidak langsung juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan item yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu memiliki misi yang jelas. Perusahaan harus memiliki misi atau tujuan yang jelas untuk perkembangan atau kegiatan perusahaan ke depannya. Banyaknya pihak yang memiliki misi berbeda membuat perusahaan tidak dapat berkembang dengan baik. Manajemen perusahaan perlu mempersatukan misi untuk kelangsungan hidup perusahaan.

Penelitian ini didukung oleh peneliti sebelumnya Chairil Anwar (2015), Nurhalim, dkk (2015), Megantara, dkk (2019), Lina (2014), Pane & Astuti (2009) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya tentang pengaruh kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PG Kebon Agung, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa: Berdasarkan hasil pengujian secara simultan kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Presentase pengaruhnya rendah sehingga penelitian ini dikatakan belum mampu dalam menjelaskan pengaruh variabel kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang. Hasil penelitian menunjukkan rata-rata nilai tertinggi pada variabel kompensasi yaitu gaji diberikan tepat waktu. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang. Tanda positif menunjukkan bahwa semakin kuat pemahaman dan pelaksanaan kepemimpinan transformasional maka semakin kuat kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan rata-rata nilai tertinggi pada variabel kepemimpinan transformasional yaitu pimpinan mampu mempengaruhi sikap bawahan. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PG. Kebon Agung Malang. Hasil penelitian menunjukkan rata-rata nilai tertinggi pada variabel budaya organisasi yaitu lingkungan yang nyaman.

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil pengujian hipotesis di atas maka terdapat beberapa saran bagi PG Kebon Agung Malang yang dapat memberikan manfaat, diantaranya: Dari segi kinerja karyawan, perlu dilakukan pengawasan lebih lagi agar karyawan yang tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dapat memiliki manajemen waktu yang baik. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu atau lebih cepat dari batas waktu yang ditetapkan boleh diberikan penghargaan atau kenaikan posisi jabatan serta kenaikan gaji atas hasil usahanya dalam mencapai target. Dari segi kompensasi, seharusnya gaji dibayarkan langsung kepada karyawan disertai slip gaji yang terperinci, di mana perusahaan mencantumkan sumber-sumber gaji sehingga karyawan dapat mengetahui lebih jelas. Hal ini untuk menjamin uang gaji benar diterima oleh karyawan penerima gaji dan tidak ada karyawan fiktif. Dari segi kepemimpinan transformasional, pimpinan perlu memberikan motivasi dan bersikap adil, tidak ada karyawan yang di biarkan bekerja sendiri. Dalam perusahaan untuk mencapai kesuksesan dibutuhkan kerja sama yang baik. Dari segi budaya organisasi, dibutuhkan komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan, dimana sebaiknya mereka berdiskusi mengenai hal yang di rasa kurang tepat untuk mencapai kesepakatan bersama. Kepada penelitian yang akan datang, diharapkan dapat meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti disiplin kerja, motivasi kerja, komitmen kerja, lingkungan kerja, kompetensi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Andriani, D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. " X " Sidoarjo. JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan), 2(2), 121. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v2i2.1098>
- Abdul Aziz Hakim, 2011, Negara Hukum dan Demokrasi di Indonesia, Pustaka pelajar: Yogyakarta.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariah, I. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Handoko, T. H. 2011. *Manajemen Personalial dan Sumberdaya Manusia*. BPF.
- Istiani, Hesti Catur. 2017. Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi.
- Kalsoom, Z., Ali Khan, M., & Sohaib Zubair, S. (2018). *Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: Case of FMCG Industry of Pakistan*. Industrial Engineering Letters, 8(3) 23–30. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Kartono, K. (2009). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Mahdi, Ashabul. 2019. Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Makassar Cabang Regional X. Manajemen Fakultas Ekonomi UNM.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Marshall dan Molly. 2011. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan. Erlangga. Jakarta.
- Pane, J., & Astuti, S. D. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Transformasional, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang). *Jurnal Telaah Manajemen*, 6(1), 67–85.
- Puspita, fathimining ayu, Nursyamsi, I., & Rasjid, W. (2018). the Effect of Compentation , Transformational Leadership , and Organizational Commitment on. *Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 1, 51–67.
- Pongajouw. Gravi Desly. (2015). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Manado. Skripsi

- Ramly, M., Hadad, D., & Zainal, V. R. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Edisi 4). Rajawali Pers.
- Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi*. Graha Ilmu.
- Rivai, Z, R (2011). *Corporate Performance Manaement dari Teori ke Praktek*. Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik, Edisi Kedua*. Cetakan Kelima. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Safri Nurmantu, 2007. *Pengantar Perpajakan*. Jakarta : Granit.
- Saputra, I. (2015). *Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perum Perumnas Pusat*.
- Sari, N. P., & Wardi, Y. (2020). *Effect of Transformational Leadership, Compensation and Work Experience on Performance of Employee: Moderating effect of Self Efficacy*. 152, 822–830. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201126.090>
- Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih. 2012. *Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi*. The Indonesian Accounting Review. Vol.2 No.2.