

**PERAN PIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN TERHADAP
PEMBENTUKAN BUDAYA KERJA**

Endah Dewianasari

Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pekalongan
edewianasari@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mencari hubungan antara peran pimpinan dan motivasi kerja terhadap pembentukan budaya kerja karyawan. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif korelasional yang mencari hubungan antara variabel satu dengan yang variabel yang lainnya. Dipilih dua variabel bebas yaitu peran pimpinan dan motivasi kerja dan dicari pengaruhnya terhadap variabel terikat yaitu pembentukan budaya kerja karyawan. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang diisi oleh seluruh karyawan Puskesmas Bendan Kota Pekalongan. Pengukuran indikator variabel kuesioner menggunakan Skala Likert dengan skor 1-5 yang menunjukkan tingkat kesetujuan/ketidaksetujuan responden. Selanjutnya pada data yang terkumpul dilakukan uji validitas, uji realibilitas, uji asumsi klasik dan uji regresi linear berganda. Dari Analisa hasil penelitian didapatkan bahwa peran kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap pembentukan budaya kerja di Puskesmas Bendan Kota Pekalongan. Dari segi keilmuan, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan kontribusi untuk mengembangkan ilmu, sedangkan dari sisi praktis, hasilnya diharapkan dapat menjadi masukan dalam merumuskan kebijakan. Ke depan dapat dikaji lebih jauh lagi tentang faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya kerja.

Kata kunci : kepemimpinan, motivasi kerja, budaya kerja, puskesmas

ABSTRACT

This study aims to find the relationship between the role of leadership and work motivation on the formation of employee work culture. This research is a correlational quantitative research that seeks the relationship between one variable and another. Two independent variables were selected, namely the role of leadership and work motivation and sought for their influence on the dependent variable, namely the formation of employee work culture. Primary data was obtained through a questionnaire filled out by all employees of the Bendan Health Center in Pekalongan City. Measuring the questionnaire variable indicators using a Likert Scale with a score of 1-5 which indicates the level of agreement/disapproval of the respondents. Furthermore, the data collected was tested for validity, reliability test, classical assumption test and multiple linear regression test. From the analysis of the results of the study it was found that the role of leadership and employee motivation had a significant effect on the formation of work culture at the Bendan Health Center, Pekalongan City. From a scientific point of view, this research is expected to be useful and contribute to developing knowledge, while from a practical standpoint, the results are expected to be input in formulating policies. In the future, it can be studied further about other factors that influence the formation of work culture.

Keywords: leadership, work motivation, work culture, health center

PENDAHULUAN

Hal yang mempengaruhi kinerja, antara lain adalah budaya kerja dan budaya organisasi. Bahkan diyakini bahwa budaya organisasi adalah faktor penentu utama kesuksesan kinerja organisasi. Budaya organisasi meresap ke dalam dan mempengaruhi setiap kehidupan organisasi. Budaya organisasi merupakan dasar organisasi mengenai norma-norma dan nilai-nilai bersama tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut diyakini oleh pegawai dan akan muncul sebagai sikap dan

perilaku pegawai dalam keseharian. Demikian budaya organisasi yang telah mengkristal akan menuntun karyawan untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan nilai yang diyakini (Aryana dan Winoto, 2017).

Budaya organisasi terbentuk tidak dalam waktu singkat, melainkan membutuhkan waktu yang panjang terkait berbagai interaksi yang terjadi dalam lingkungan organisasi sejak awal pendirian organisasi tersebut. Dalam Aryana dan Winoto (2017), Schein (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi diciptakan, ditemukan atau dikembangkan dari pola asumsi dasar pendiri organisasi sebagai pembelajaran dalam mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal maupun untuk integrasi internal yang telah berjalan dengan baik dan karenanya diajarkan kepada anggota- anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi organisasi dan menjadi budaya kerja dalam organisasi tersebut. Budaya kerja yang positif tentunya akan mendorong kearah kesuksesan kinerja organisasi karenanya harus dipertahankan dan sebaliknya budaya kerja yang tidak lagi sesuai dengan situasi saat ini dan mungkin menghambat kemajuan organisasi harus diubah. Penguatan budaya organisasi yang positif dapat dilakukan dengan menerapkan budaya kerja positif secara konsisten dan terus menerus. Penerapan yang tidak konsisten akan melemahkan budaya tersebut sehingga lambat laun akan menghilang dan mempengaruhi kualitas kinerja organisasi (Fahmi, 2022:236).

Situasi yang berubah memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri. Dalam perjalanannya bisa jadi ada budaya kerja yang sudah tidak lagi relevan untuk diterapkan. Peran pimpinan sangat penting dalam proses pembentukan budaya kerja yang baru tersebut sebagai upaya organisasi untuk tetap *survive*. Sikap para pimpinan sangat mempengaruhi karyawannya. Perilaku pimpinan menjadi contoh dan rujukan utama para karyawan. Dengan pengaruh yang dimilikinya, pimpinan akan dapat membentuk budaya kerja organisasi yang baru. Budaya kerja yang baru tersebut tentunya akan diarahkan kepada tercapainya tujuan organisasi. Jadi peran pimpinan dalam pembentukan budaya organisasi adalah pada upayanya dalam mempertahankan budaya kerja yang baik dan mengubah budaya organisasi yang sudah tidak relevan untuk diterapkan dan digantikan oleh budaya kerja yang baru yang mendukung kearah pencapaian tujuan organisasi. Pimpinan dengan kemampuannya untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawan, mengawal dan memantau agar proses pembentukan budaya kerja baru yang positif dapat berjalan secara efektif dalam rangka kemajuan organisasi.

Setiap karyawan tentunya memiliki motivasi dalam bekerja. Motivasi adalah dorongan dan keinginan kuat dari dalam diri individu yang mengaktifkan, memberi daya dan mengarahkan perilaku individu tersebut untuk mewujudkannya. Robbins (2006) dalam Prasetyo dan Isnowati (2022) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Feriyanto dan Triyana (1921:78) menjelaskan tentang teori motivasi dari Vroom(1964) tentang *cognitive theory of motivation* atau teori harapan. Dalam teori ini Vroom menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakin tidak dapat melakukannya sekalipun hasil pekerjaan itu sangat ia inginkan. Menurut Vroom ada tiga komponen yang menentukan tinggi rendahnya motivasi seseorang yaitu: (1) harapan keberhasilan pada suatu tugas (ekspektasi), (2) penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan tugas (*outcome*) dan (3) respon terhadap *outcome* seperti perasaan positif, netral atau negatif (valensi). Peran pimpinan dalam pembentukan budaya

kerja adalah dengan membangkitkan motivasi karyawan untuk bekerja bersama-sama membudayakan hal-hal positif dan menghilangkan hal-hal yang negatif dengan berbagai cara untuk mencapai tujuan akhir organisasi yang juga akan memberikan pengaruh positif bagi karyawan. Pengaruh positif tersebut mencakup hal-hal yang dapat memotivasi individu, seperti penghasilan yang baik, rasa aman, tenteram, tercukupinya kebutuhan - kebutuhan dasar, perasaan dihargai dan diperlukan serta tersedianya ruang untuk aktualisasi diri. Apabila motivasi karyawan berhasil ditumbuhkan, pimpinan akan lebih mudah dalam mengajak mereka bersama-sama bekerja dengan budaya kerja yang dijiwai oleh budaya organisasi yang positif, sehingga akhirnya kebiasaan-kebiasaan dalam bekerja tersebut membentuk budaya kerja yang dimaksud. Demikian, kepemimpinan dipandang sebagai suatu proses yang meliputi tiga hal yaitu bagaimana mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan yang dipimpin untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi

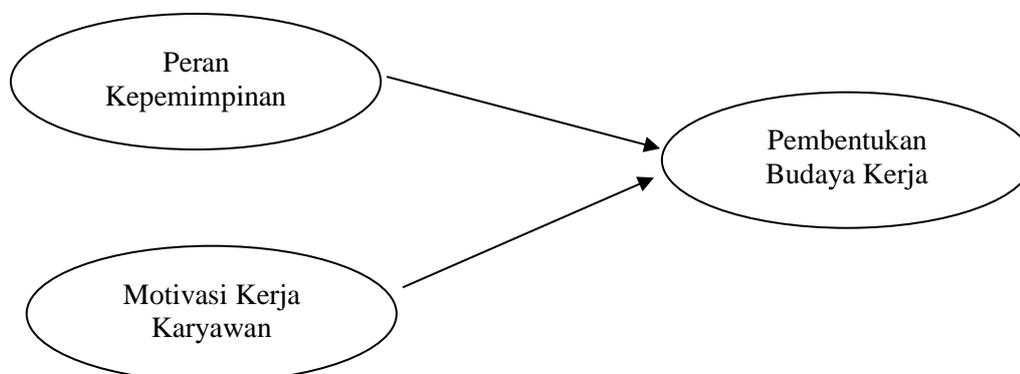
Penelitian - penelitian terdahulu banyak mengaitkan antara budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan dengan kinerja. Ketiga variabel tersebut terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja. Aryana dan Winoto (2017) menemukan adanya pengaruh positif budaya organisasi dan etika kerja terhadap kinerja karyawan Universitas XYZ baik secara parsial maupun secara simultan. Ningrum *et.al.*, (2021) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut juga ditemukan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil senada penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja juga disimpulkan oleh Firdiansyah *et. Al.*, (2022) yaitu bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Korda dan Rachmawati (2022) juga menyimpulkan hal senada bahwa budaya organisasi mempengaruhi dan mengembangkan kinerja karyawan.

Penelitian Prasetyo dan Isnowati (2022) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Demikian juga penelitian Sulistianingsih dan Rushadiyati (2022) menemukan bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan adalah positif. Hasil serupa didapatkan oleh penelitian Afiqiah dan Diana (2022) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian diatas juga sejalan dengan hasil penelitian Miswanto *et al.*, (2019) yang menyimpulkan bahwa motivasi signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan adalah sebuah kemampuan dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau mengarahkan pihak tertentu untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan juga bisa didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam mengelola dan mengarahkan sebuah kelompok dengan efektif dan efisien agar mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah kekuatan yang sangat berpengaruh di balik kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan. Seorang pemimpin harus bisa memobilisasi organisasi agar mencapai visi yang telah ditetapkan dan menjadi organisasi yang efektif. Pimpinan yang efektif adalah manakala ia mengkomunikasikan visinya, menginspirasi orang lain, dan memotivasi orang untuk bertindak (Mukhtar, 2016:49).

Mengenai hubungan kepemimpinan dengan kinerja, Elisa dan Gurusinga (2022) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Fachrurazi *et.al.*, (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap budaya yang artinya bahwa kepemimpinan

transformatifional punya peranan dalam menanamkan nilai-nilai budaya organisasi. Penanaman nilai-nilai budaya organisasi tersebut akhirnya akan membentuk budaya kerja organisasi. Jadi dari ketiga variabel yaitu kepemimpinan, motivasi kerja karyawan dan budaya organisasi, semuanya mempunyai kaitan erat dengan kinerja. Namun dalam penelitian ini penulis mencoba membatasi masalah yang akan diteliti hanya pada variabel bebas peran kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap pembentukan budaya kerja sebagai variabel terikat. Konsep kerangka pemikiran adalah seperti Gambar 1 berikut ini:



Gambar 1. Kerangka teori

Dari uraian diatas penulis merumuskan bahwa permasalahan penelitian ini adalah sejauh mana peran kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap pembentukan budaya kerja. Rumusan tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana peran kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap pembentukan budaya kerja. Hipotesis yang diajukan yaitu : (1) kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap pembentukan budaya kerja, (2) motivasi kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap pembentukan budaya kerja dan (3) kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap pembentukan budaya kerja.

METODE

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif korelasional yang mencari hubungan antara variabel satu dengan yang variabel yang lainnya. Dipilih dua variabel bebas yaitu peran pimpinan dan motivasi kerja dan dicari pengaruhnya terhadap variabel terikat yaitu pembentukan budaya kerja karyawan. Populasi sampel yang diambil adalah seluruh karyawan Puskesmas Bendan Kota Pekalongan sejumlah 76 orang. Data primer diambil dengan pengisian kuesioner oleh seluruh karyawan Puskesmas Bendan Kota Pekalongan. Namun, kuesioner yang terisi hanya berjumlah 49. Pengukuran indikator variabel kuesioner menggunakan Skala Likert dengan skor 1-5 yang menunjukkan tingkat kesetujuan/ketidaksetujuan responden. Data yang terkumpul selanjutnya dilakukan uji validitas, uji realibilitas, uji asumsi klasik dan uji regresi linear berganda. Analisis untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan uji t (uji parsial) dan uji F (pengujian secara simultan).

HASIL

Dari 76 kuesioner yang disampaikan kepada seluruh karyawan Puskesmas Bendan, 49 kuesioner terkumpul dan seluruhnya memenuhi syarat untuk diolah. Gaambaran umum responden meliputi jenis kelamin, usia, Pendidikan terakhir dan lama kerja di Puskesmas Bendan pada periode terakhir ditampilkan dalam tabel berikut :

Tabel 1. Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-laki	12	24,49
2	Perempuan	37	75,51

Data primer diolah tahun 2023

Tabel 2. Usia

No.	Usia	Jumlah.	%
1	Kurang dari 35 tahun	28	57,1
2	Antara 35-50 tahun	17	34,7
3	Antara 50-60 tahun	4	8,2

Data primer diolah tahun 2023

Tabel 3. Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah.	%
1	SD	2	4,1
2	SLTA	4	8,2
3	DIII	25	51
4	S 1/Profesi	18	36,7

Data primer diolah tahun 2023

Tabel 4. Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah.	%
1	Kurang dari 1 tahun	18	36,73
2	Antara 1-3 tahun	12	24,49
3	Lebih dari 3 tahun	19	38,78

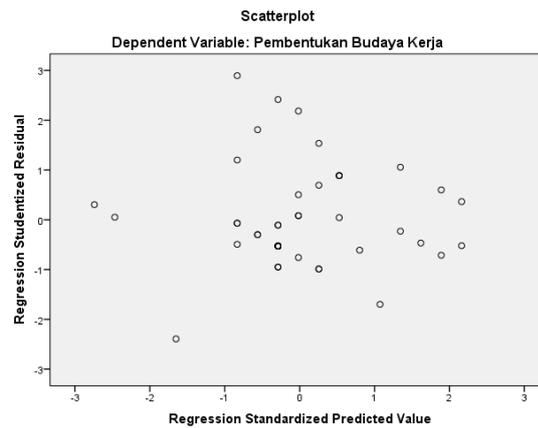
Data primer diolah tahun 2023

Secara umum responden didominasi wanita, berusia tidak lebih dari 50 tahun dengan pendidikan terakhir diploma, sarjana atau profesi dengan masa kerja bervariasi antara kurang dari 1 tahun, antara 1-3 tahun bahkan lebih dari 3 tahun.

Langkah pertama adalah melakukan uji validitas dan uji reliabilitas instrumen penelitian dengan SPSS. Hasil uji validitas dan uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan dalam kuesioner baik untuk variabel kepemimpinan, variabel motivasi kerja karyawan dan variabel terikat pembentukan budaya kerja, valid dan reliabel untuk digunakan.

Langkah selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji linearitas dan uji heterokedastisitas. Pada uji normalitas kedua variabel bebas terhadap variabel terikat didapatkan test distribusi yang normal. Pada uji linearitas, didapatkan hasil yang linear untuk masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Demikian juga untuk

uji heterokedastisitas terhadap variabel terikat pembentukan budaya kerja, didapatkan titik-titik yang menyebar.



Gambar 2. Hasil uji Heterokedastisitas

Setelah didapatkan hasil yang memenuhi syarat pada uji asumsi klasik, Langkah selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis sebagai berikut:

1. H1 yaitu kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap pembentukan budaya kerja.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,583	3,519		2,723	,009
	Kepemimpinan	,547	,095	,645	5,783	,000

a. Dependent Variable: Pembentukan Budaya Kerja

Hasil Uji T:

Sig < 0,05 maka H1 diterima, terdapat pengaruh signifikan variabel bebas X1 terhadap Y. berarti terbukti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap pembentukan budaya kerja.

2. H2 yaitu motivasi kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap pembentukan budaya kerja.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,070	,753		2,748	,008
	Motivasi Kerja Karyawan	1,306	,035	,983	37,070	,000

a. Dependent Variable: Pembentukan Budaya Kerja

PROSIDING
SEMINAR NASIONAL EKONOMI BISNIS (SENESIS) 2023

Sig < 0,05 maka H2 diterima, terdapat pengaruh signifikan variabel bebas X2 terhadap Y, berarti terbukti bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap pembentukan budaya kerja.

3. H3 yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap pembentukan budaya kerja.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	449,463	2	224,731	678,708	,000 ^b
	Residual	15,231	46	,331		
	Total	464,694	48			

a. Dependent Variable: Pembentukan Budaya Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja Karyawan, Kepemimpinan

Hasil uji Sig < 0,05 maka Ho ditolak, artinya terdapat pengaruh signifikan variabel bebas X1, X2 secara simultan terhadap Y, sehingga berarti terbukti bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap pembentukan budaya kerja.

SIMPULAN

Dari analisa hasil penelitian didapatkan bahwa peran kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap pembentukan budaya kerja di Puskesmas Benda Kota Pekalongan. Penelitian ini hanya mengangkat dua variabel bebas yang memiliki pengaruh terhadap pembentukan budaya kerja karena keterbatasan waktu, pengetahuan dan literatur penulis. Pendefinisian antara budaya kerja dan ‘pembentukan’ budaya kerja yang penulis anggap sebagai pembeda dari tulisan-tulisan lain tentang budaya kerja sepertinya belum berhasil dilakukan oleh penulis dengan baik. Ke depan perlu dikaji lagi literatur – literatur terkait peran kepemimpinan dalam pembentukan budaya kerja, dan faktor-faktor lainnya yang diperkirakan memiliki pengaruh pada pembentukan budaya kerja. Dari segi keilmuan, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan kontribusi untuk mengembangkan ilmu, sedangkan dari sisi praktis, hasilnya diharapkan dapat menjadi masukan dalam merumuskan kebijakan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] P. Aryana dan H. Winoto, “Pengaruh Budaya Organisasi, Etika Kerja dan Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Pendukung Non Akademik Universitas XYZ),” *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis.*, vol. 17, no. 2, 2017, pp. 89–109.
- [2] I. Fahmi, “Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Aplikasi,” Alfabeta, Bandung, 2022.
- [3] Y. D. Prasetyo dan S. Isnowati, “Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang (Studi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang),” *Jurnal Manajemen dan Sains*, vol. 7, no. 2, Oktober 2022, pp. 719–725.
- [4] A. Feriyanto dan E. S. Triana, “Pengantar Manajemen (3in1) untuk Mahasiswa dan Umum,” Media Tera, 2021.

- [5] A. R. Ningrum, S. I. Wahjono, A. Wardhana dan N. Choidah, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan P.T. Siantar Top Tbk di Sidoarjo," *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, vol. 5, no. 2, Oktober 2021, pp. 255–264.
- [6] Firdiansyah, Nurminingsih dan A. Haryana, "Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan P.T. Central Mega Kencana," *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, vol. 12, no. 3, September 2022, pp. 268–277.
- [7] B. B. Korda dan R. Rachmawati, "*The Influence of Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Employee Commitment*," *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, vol. 18, no. 2, Desember 2022, pp. 57–73.
- [8] R. Sulistianingsih dan Ruhasdiyati, "Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sapta Sarana Sejahtera," *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, vol. 12, no. 2, Juni 2022, pp. 119–138.
- [9] F. S. Afiqiah dan I. N. Diana, "Pengaruh Motivasi Kerja, terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja (Studi Kasus pada Sekretariat DPRD kabupaten Situbondo)," *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, vol. 23, no. 2, Oktober 2022, pp. 1–12.
- [10] Miswanto, E. S. Tesa dan B. S. Wibowo, "Pengaruh Komitmen Organisasional, Perencanaan Karier dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan," *Telaah Bisnis*, vol. 20, no. 2, Desember 2019, pp. 9–24.
- [11] Mukhtar, Hapzi Ali, Mardalena, "Efektivitas Pimpinan, Kepemimpinan Transformatif dan Komitmen Organisasi," Deepublish Publisher, Yogyakarta, 2016.
- [12] Fachrurazi, F. Rezeki dan Dirhamsyah, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement Dan Budaya Organisasi Pada PT TOA Bekasi," *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, vol. 12, no. 3, September 2022, pp. 247–255.