



## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, LEARNING ORGANIZATION DAN PERILAKU ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN POLITEKNIK TRANSPORTASI DARAT BALI**

**Bambang Wijonarko\*, Nyoman Diah Utari Dewi, Ida Ayu Putu Sri Widnyani**

Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Ngurah Rai, Jl. Kampus Ngurah Rai No.30, Penatih, Kec. Denpasar Tim., Kota Denpasar, Bali 80238

\*[wijonarko612@gmail.com](mailto:wijonarko612@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Politeknik Transportasi Darat Bali mengalami beberapa kali perubahan besar yaitu perubahan organisasi dan tata kerja dari Balai menjadi Politeknik, perubahan konsep pengelolaan keuangan secara rupiah murni ke pola Badan Layanan Umum, pergantian pucuk pimpinan yang tidak teratur mengikuti periode tertentu. Hal ini diperkirakan menyebabkan kinerja yang belum optimal, dibuktikan dengan tidak tercapainya indikator kinerja utama secara berulang. Dikaitkan dengan teori gaya kepemimpinan, motivasi, learning organization, perilaku organisasi dan kinerja, penulis mencoba melakukan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, learning organization, perilaku organisasi dan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Politeknik Transportasi Darat Bali. Penelitian dilakukan dengan sampel berjumlah 73 orang yang seluruhnya merupakan pegawai PNS dan PPNPN Politeknik Transportasi Darat Bali. Teknik analisa data menggunakan analisa formula regresi linear berganda dengan bantuan software SPSS versi 24. Hasil penelitian menyatakan gaya kepemimpinan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, perilaku organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan, motivasi, learning organization, perilaku organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Politeknik Transportasi Darat Bali.

Kata kunci: gaya kepemimpinan; motivasi; learning organization; perilaku organisasi; kinerja

## **INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, MOTIVATION, LEARNING ORGANIZATION AND THE ORGANIZATION'S BEHAVIOR TOWARDS THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN BALI LAND TRANSPORTATION POLYTECHNIC**

### **ABSTRACT**

*The Bali Land Transportation Polytechnic underwent several fundamental transformations. It started by institutional and work procedures transformations from Training Agency to Polytechnics, Then, financial transformation from Administration of Non-Tax State Revenue (PNBP) to Public Service Agency system, irregular changing in top leadership pergantian jabatan following a certain period. This is expected to cause suboptimal performance, as evidenced by the repeated failure to achieve key performance indicators. Linked with the theory of leadership style, motivation, learning organization, organizational behavior and performance, the author tries to conduct research to determine and analyze the effect of leadership style, motivation, learning organization, organizational behavior and collectively on the performance of employees in Bali Land Transportation Polytechnic. The research was conducted with a sample of 73 people, the participants are employees in Bali Land Transportation Polytechnic which consist of civil servants and PPNPN. Multiple linear regression formulas by SPSS software version 24 is deployed to analyse the relationship of these variables. The results showed that leadership style had a positive and significant effect on employee performance, motivation had a positive and significant effect on employee performance, learning organization had a positive and significant effect on employee performance, behavior organization has a positive and significant effect on employee performance and together the variables of leadership style, motivation, learning organization,*

*organizational behavior have a positive and significant effect on employee performance at the Bali Land Transportation Polytechnic.*

*Keywords: leadership style; motivation; learning organization; organizational behavior; performance*

## **PENDAHULUAN**

Politeknik Transportasi Darat Bali atau disingkat dengan Poltrada Bali merupakan perguruan tinggi di lingkungan Kementerian Perhubungan, yang berada dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan, secara akademik Poltrada Bali dibina oleh Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi, sedangkan pembinaan administrasi dilakukan oleh Kementerian Perhubungan. Sebagai lembaga pendidikan tinggi yang mencetak lulusan yang handal dan profesional di bidang transportasi darat, guna mendukung pelaksanaan manajerial dan teknis di dalam penyelenggaraan transportasi dilingkup pemerintahan pusat, daerah serta perusahaan-perusahaan swasta yang bergerak dalam penataan dunia transportasi di Indonesia khususnya transportasi darat, sebelum menjadi Politeknik, Poltrada Bali merupakan Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Darat dengan tugas utamanya menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan kemudian terjadi perubahan organisasi dan tata kerja sesuai dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 30 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Transportasi Darat Bali.

Saat ini Poltrada Bali merupakan salah satu lembaga pemerintahan yang telah menerapkan Badan Layanan Umum sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 322/KMK.05/2020 tentang Penetapan Politeknik Transportasi Darat Bali Sebagai Instansi Pemerintah Yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Sejalan dengan hal tersebut terjadi perubahan Target Kinerja yang diberikan kepada Direktur Poltrada Bali dan seluruh civitas akademika sehingga menyebabkan terjadinya perubahan motivasi, perilaku organisasi terhadap kinerja pegawai. Kinerja Poltrada Bali mengalami ketidaktercapaian secara berulang karena terjadinya perubahan yang cukup signifikan terkait dengan pola pikir para pegawai dikaitkan dengan perubahan organisasi dan tata kerja dari Balai ke Politeknik khususnya menyangkut gaya kepemimpinan, motivasi para pegawai, learning organization dan perilaku organisasi terhadap kinerja lembaga dan kinerja pegawai. Dalam upaya mendorong penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas, terukur dan legitimate, sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Dengan latar belakang diatas peneliti ingin melakukan penelitian lebih mendalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, learning organization, perilaku organisasi terhadap kinerja pegawai Politeknik Transportasi Darat Bali.

## **METODE**

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2017:2). Adapun metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang didukung oleh studi literatur dan dokumentasi. Metode penelitian deskriptif ini dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri atau variabel bebas) tanpa membuat perbandingan variabel itu sendiri dan mencari hubungan dengan variabel lain (Sugiyono, 2017:35). Metode deskriptif ini merupakan metode yang bertujuan untuk mengetahui sifat serta hubungan yang lebih mendalam antara dua variabel dengan cara mengamati aspek-aspek tertentu secara lebih spesifik untuk memperoleh data yang sesuai dengan masalah yang ada dengan tujuan penelitian, dimana data tersebut diolah, dianalisis, dan diproses lebih lanjut dengan dasar teori-teori yang telah di pelajari

sehingga data tersebut dapat ditarik sebuah kesimpulan. Menurut Sugiyono (2017:8) penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Selain itu, untuk membangun teori penelitian, penulis melakukan studi dokumentasi melalui literatur yang tersedia dalam jurnal online dan di perpustakaan di Universitas Ngurah Rai.

## HASIL

### Analisis Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Analisis Uji Instrumen yang dilakukan adalah menggunakan instrumen kuesioner. Desain tersebut akan mengadakan pengukuran dari variabel. Dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas mendeteksi sejauh mana kinerja kuesioner dalam mengukur apa yang ingin diukur sedangkan uji reliabilitas menunjukkan bahwa kuesioner tersebut konsistensi apabila digunakan untuk mengukur gejala yang sama. Tujuan uji validitas dan uji reliabilitas adalah menyakinkan bahwa baik dalam mengukur gejala dan menghasilkan data yang valid. Menurut Sugiyono (2008), adapun suatu instrumen dasar pengambilan keputusan suatu item valid atau tidak valid, dapat diketahui dengan cara menjumlah skor butir dan skor total (skor butir + skor total), bila hasil penjumlahan tersebut diatas 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid sebaliknya bila korelasi  $r$  dibawah 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau di buang. Menurut Arikunto (2008), apabila variabel yang diteliti mempunyai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) > 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan reliabel sebaliknya *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) < 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan tidak reliabel.

### Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Learning Organization (X3), Perilaku Organisasi (X4) dan Variabel Kinerja (Y)

Table 1.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Gaya Kepemimpinan (X1)				
Indikator	Nomor Item	Validitas Korelasi (r)	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
X1	X <sub>1.1</sub>	0.413	0.760	Valid dan Reliabel
	X <sub>1.2</sub>	0.646		Valid dan Reliabel
	X <sub>1.3</sub>	0.914		Valid dan Reliabel
	X <sub>1.4</sub>	0.726		Valid dan Reliabel
	X <sub>1.5</sub>	0.831		Valid dan Reliabel

Hasil uji validitas indikator variabel gaya kepemimpinan (X1) di atas dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid dan reliabel dikarenakan nilai hasil penjumlahan skor butir dan skor total di atas 0,30 dan mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) > 60% (0,60). Hasil uji validitas indikator variabel motivasi (X2) di atas dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid dan reliabel dikarenakan nilai hasil penjumlahan skor butir dan skor total di atas 0,30 dan mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) > 60% (0,60).

Table 2.  
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Motivasi (X2)

Indikator	Nomor Item	Validitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
		Korelasi (r)		
X2	X <sub>2.1</sub>	0.540	0.829	Valid dan Reliabel
	X <sub>2.2</sub>	0.708		Valid dan Reliabel
	X <sub>2.3</sub>	0.536		Valid dan Reliabel
	X <sub>2.4</sub>	0.597		Valid dan Reliabel
	X <sub>2.5</sub>	0.702		Valid dan Reliabel
	X <sub>2.6</sub>	0.784		Valid dan Reliabel
	X <sub>2.7</sub>	0.802		Valid dan Reliabel
	X <sub>2.8</sub>	0.736		Valid dan Reliabel
	X <sub>2.9</sub>	0.780		Valid dan Reliabel
	X <sub>2.10</sub>	0.607		Valid dan Reliabel

Table 3.  
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator *Learning Organization* (X3)

Indikator	Nomor Item	Validitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
		Korelasi (r)		
X3	X <sub>3.1</sub>	0.600	0.907	Valid dan Reliabel
	X <sub>3.2</sub>	0.837		Valid dan Reliabel
	X <sub>3.3</sub>	0.875		Valid dan Reliabel
	X <sub>3.4</sub>	0.735		Valid dan Reliabel
	X <sub>3.5</sub>	0.753		Valid dan Reliabel
	X <sub>3.6</sub>	0.717		Valid dan Reliabel
	X <sub>3.7</sub>	0.840		Valid dan Reliabel
	X <sub>3.8</sub>	0.906		Valid dan Reliabel

Hasil uji validitas indikator variabel learning organization (X3) di atas dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid dan reliabel dikarenakan nilai hasil penjumlahan skor butir dan skor total di atas 0,30 dan mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) > 60% (0,60)

Table 4.  
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Perilaku Organisasi (X4)

Indikator	Nomor Item	Validitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
		Korelasi (r)		
X4	X <sub>4.1</sub>	0.554	0.902	Valid dan Reliabel
	X <sub>4.2</sub>	0.731		Valid dan Reliabel
	X <sub>4.3</sub>	0.672		Valid dan Reliabel
	X <sub>4.4</sub>	0.795		Valid dan Reliabel
	X <sub>4.5</sub>	0.796		Valid dan Reliabel
	X <sub>4.6</sub>	0.872		Valid dan Reliabel
	X <sub>4.7</sub>	0.767		Valid dan Reliabel
	X <sub>4.8</sub>	0.625		Valid dan Reliabel
	X <sub>4.9</sub>	0.800		Valid dan Reliabel
	X <sub>4.10</sub>	0.745		Valid dan Reliabel

Hasil uji validitas indikator variabel perilaku organisasi (X4) di atas dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid dan reliabel dikarenakan nilai hasil penjumlahan skor butir dan skor total di atas 0,30 dan mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) > 60% (0,60).

Table 5.  
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Kinerja (Y)

Indikator	Nomor Item	Validitas	Cronbach's <i>Alpha</i>	Keterangan
		Korelasi (r)		
Y	Y <sub>1.1</sub>	0.646	0.903	Valid dan Reliabel
	Y <sub>1.2</sub>	0.934		Valid dan Reliabel
	Y <sub>1.3</sub>	0.956		Valid dan Reliabel
	Y <sub>1.4</sub>	0.752		Valid dan Reliabel
	Y <sub>1.5</sub>	0.773		Valid dan Reliabel
	Y <sub>1.6</sub>	0.956		Valid dan Reliabel

Hasil uji validitas dan reliabilitas masing-masing indikator diatas yakni gaya kepemimpinan, motivasi, learning organization, perilaku organisasi dan kinerja telah dinyatakan valid dan reliabel melalui pembuktian hasil dengan SPSS sesuai Tabel. 1 sampai Tabel 5.

**Analisis Regresi Berganda**

Menurut Sugiyono (2012:277) analisis regresi linier berganda adalah analisis yang digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel terikat, bila dua atau lebih variabel bebas sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Analisis regresi linier berganda dilakukan jika variabel bebas berjumlah dua atau lebih. Metode regresi linier berganda digunakan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, learning organization, perilaku organisasi terhadap kinerja.

Adapun model persamaan regresi yang dihasilkan sebagai berikut:

$$Y = a + b1X1 + b2X2 + b3X3 + b4X4 + b5X5 + e$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Pegawai (variabel terikat)
- X1 = Gaya Kepemimpinan (variabel bebas)
- X2 = Motivasi (variabel bebas)
- X3 = Learning Organization (variabel bebas)
- X4 = Perilaku Organisasi (variabel bebas)
- a = Konstanta
- b1 = Koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan
- b2 = Koefisien regresi variabel Motivasi
- b3 = Koefisien regresi variabel Learning Organization
- b4 = Koefisien regresi variabel Perilaku Organisasi
- e = error.

Table 6.  
Persamaan Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.011	.156		-.069	.946
X1	.277	.065	.282	4.245	.000
X2	.329	.085	.327	3.893	.000
X3	.207	.101	.207	2.054	.044
X4	.198	.092	.204	2.163	.034

- a. Dependent Variable: Y
- b. Berdasarkan Tabel 6 diperoleh persamaan sebagai berikut:  
Y = -0.011 + 0.277 X1 + 0.329 X2 + 0.207 X3 + 0.198 X4 + e

Adapun interpretasi persamaan diatas sebagai berikut:

- a = -0.011; artinya jika gaya kepemimpinan 0, motivasi 0, *learning organization* 0 dan perilaku organisasi 0, maka pengaruh terhadap kinerja adalah -0.011.
- b = 0.277; artinya jika gaya kepemimpinan meningkat sebesar 1 tingkatan dan motivasi, *learning organization*, perilaku organisasi tetap, maka pengaruh terhadap kinerja akan meningkat sebesar 0.277 tingkatan.
- c = 0.329; artinya jika motivasi meningkat sebesar 1 tingkatan dan gaya kepemimpinan, *learning organization* dan perilaku organisasi tetap, maka pengaruh terhadap kinerja akan meningkat sebesar 0.329 tingkatan.
- d = 0.207; artinya jika *learning organization* meningkat sebesar 1 tingkatan dan gaya kepemimpinan, motivasi dan perilaku organisasi tetap, maka pengaruh terhadap kinerja akan meningkat sebesar 0.207 tingkatan.
- e = 0.198; artinya jika perilaku organisasi meingkat sebesar 1 tingkatan dan gaya kepemimpinan, motivasi dan *learning organization* tetap, maka pengaruh terhadap kinerja akan meningkat sebesar 0.198 tingkatan

**Uji Asumsi Klasik**

**Uji Normalitas**

Menurut Sulhan (2011:24) metode yang digunakan menguji normalitas adalah dengan menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil Uji Kolmogorow-Smirnov (K-S) > 0,05, maka asumsi normalitas terpenuhi. Hasil ditunjukkan sebagai berikut:

Table 7.  
Hasil Uji Asumsi Normalitas  
*One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test*

		<i>Unstandardized Residual</i>
<i>N</i>		73
<i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	.13680399
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.094
	<i>Positive</i>	.094
	<i>Negative</i>	-.087
<i>Test Statistic</i>		.094
<i>Asymp. Sig (2-tailed)</i>		.174

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

Hasil pengujian output pada Tabel. 7 diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.174 > 0.05. Maka asumsi dengan keseluruhan variabel normalitas terpenuhi.

**Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen (Ghozali, 2013). Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai tolerance dan lawannya yaitu variance inflation factor (VIF). Dasar pengambilan keputusannya adalah:

- a. Jika nilai Tolerance > 0.10 atau sama dengan nilai VIF < 10, maka tidak terdapat multikolonieritas.
- b. Jika nilai Tolerance ≤ 0.10 atau sama dengan nilai VIF ≥ 10, maka terdapat multikolonieritas.

Table 8.  
Hasil Uji Multikolinearitas

		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>		<i>Collinearity Statistic</i>		
<i>Model</i>		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	(Constant)	-.011	.156		-.069	.946		
	X1	.277	.065	.282	4.245	.000	.287	3.486
	X2	.329	.085	.327	3.893	.000	.179	5.574
	X3	.207	.101	.207	2.05	.044	.124	8.053
	X4	.198	.092	.204	2.163	.034	.142	7.039

a. Dependent Variable: Y

Tabel. 8 menunjukkan bahwa nilai tolerance untuk setiap variabel lebih besar dari 0.1, sedangkan nilai variance inflation factor (VIF) untuk setiap variabel tersebut memiliki nilai yang lebih kecil dari 10 untuk variabel gaya kepemimpinan, motivasi, *learning organization* dan perilaku organisasi, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolonieritas dalam data.

**Uji Heteroskedastisitas**

Menurut Mudrajad (2004), heteroskedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati tidak memiliki varians yang konstan dari satu observasi lain, artinya setiap observasi mempunyai reliabilitas yang berbeda akibat perubahan dalam kondisi yang melatar belakangi tidak terangkum dalam spesifikasi model. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka persamaan regresi tersebut mengandung heteroskedastisitas dan sebaliknya bila signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) maka persamaan regresi tersebut mengandung homoskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas ditunjukkan pada tabel berikut:

Table 9.  
Hasil Uji Heteroskedastisitas

		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>			
<i>Model</i>		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	
1	(Constant)	.022	.094		.234	.816	
	X1	.071	.039	.515	1.832	.054	
	X2	.093	.051	.470	1.826	.072	
	X3	-.102	.061	-.518	-1.675	.099	
	X4	-.075	.055	-.390	-1.351	.181	

a. Dependent Variable: abs\_res

Hasil Tabel. 9 diatas menunjukkan bahwa variabel yang diuji tidak mengandung heteroskedastisitas melainkan homoskedastisitas. Artinya tidak ada korelasi antara besarnya data dengan residual sehingga bila data diperbesar tidak menyebabkan kesalahan (residual) semakin besar pula.

**Pengujian Koefisien Determinasi (R2)**

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai Adjusted R square.

Table 10.  
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R2)

<i>Model Summary</i>				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.956	.914	.909	.14077

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X2, X3

Tabel. 10 dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (*adjusted R square*) yang diperoleh sebesar 0.909. Hal ini berarti 90.9% kinerja dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), learning organization (X3) dan perilaku organisasi (X4), sedangkan sisanya yaitu 9.1% kinerja dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Uji Hipotesis**

**Uji F (Uji Model)**

Uji statistik F dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh semua variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hasil uji F output SPSS dapat dilihat pada tabel anova. Pedoman yang digunakan apabila probabilitas signifikansi > 0,05, maka tidak ada pengaruh signifikan atau Ho diterima dan Ha ditolak dan apabila probabilitas signifikansi < 0,05, maka ada pengaruh signifikan atau Ho ditolak dan Ha diterima. Hasil ditunjukkan sebagai berikut:

Table 11.  
Hasil Uji Anova

<i>ANOVA<sup>a</sup></i>						
<i>Model</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	Regression	14.356	4	3.589	181.120	.000
	Residual	1.348	68	.020		
	Total	15.704	72			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4, X1, X2, X3

Hasil output pada table. 11 diatas menunjukkan bahwa hasil signifikansi sebesar 0.000 < 0.05 dan didapatkan nilai Fhitung sebesar 181.120. Jadi Fhitung > Ftabel (181.120 > 2.350). Maka dari analisis diatas dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel bebas gaya kepemimpinan, motivasi, learning organization dan perilaku organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.

**Uji t (Uji Parsial)**

Uji parsial (Uji t) digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh indikator-indikator gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), learning organization (X3), dan perilaku organisasi (X4) terhadap variabel kinerja (Y). Pedoman yang digunakan apabila probabilitas signifikansi > 0,05, maka tidak ada pengaruh signifikan atau Ho diterima dan Ha ditolak dan apabila probabilitas signifikansi < 0,05, maka ada pengaruh signifikan atau Ho ditolak dan Ha diterima dan juga dilakukan dengan menggunakan perbandingan nilai thitung dengan ttabel, apabila thitung > ttabel maka ada pengaruh signifikan atau Ho diterima dan Ha ditolak, dan apabila thitung < ttabel maka tidak ada pengaruh signifikan atau Ho ditolak dan Ha diterima. Hasil Uji t (Uji parsial) disajikan dalam tabel berikut:



Table 12.  
Hasil Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

		<i>Coefficients</i>				
		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>		
<i>Model</i>		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
1	(Constant)	-.011	.156		-.069	.946
	X1	.277	.065	.282	4.245	.000
	X2	.329	.085	.327	3.893	.000
	X3	.207	.101	.207	2.054	.044
	X4	.198	.092	.204	2.163	.034

a. Dependent Variable: Y Sumber:

Hasil dari output uji parsial (uji t) pada tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Berdasarkan Tabel 5.12 dapat diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 4.245 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  1.66757 dan nilai signifikansi lebih kecil daripada 0.05. Dengan demikian  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
- 2) Pengaruh motivasi terhadap kinerja Berdasarkan Tabel 5.12 dapat diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 3.893 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  1.66757 dan nilai signifikansi lebih kecil daripada 0.05. Dengan demikian  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya variabel motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
- 3) Pengaruh *learning organization* terhadap kinerja Berdasarkan Tabel 5.12 dapat diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2.054 dengan nilai signifikansi sebesar 0.044. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  1.66757 dan nilai signifikansi lebih kecil daripada 0.05. Dengan demikian  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya variabel *learning organization* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
- 4) Pengaruh Perilaku Organisasi terhadap kinerja Berdasarkan Tabel 5.12 dapat diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2.163 dengan nilai signifikansi sebesar 0.034. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  1.66757 dan nilai signifikansi lebih kecil daripada 0.05. Dengan demikian  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya variabel perilaku organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
- 5) Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, *learning organization*, dan perilaku organisasi terhadap kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan  $t_{hitung}$  dan nilai signifikansi dari keempat variabel maka dapat dinyatakan secara bersama-sama gaya kepemimpinan, motivasi, *learning organization*, dan perilaku organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

## PEMBAHASAN

### Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan di suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat, yang bertujuan menyelaraskan persepsi di antara orang akan mempengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Dari berbagai cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi pada akhirnya

harus dapat pula menimbulkan kinerja dari para bawahannya. Secara tidak langsung gaya kepemimpinan ikut menentukan terbentuknya kinerja pegawai. Semakin baik gaya kepemimpinan seseorang terhadap bawahan, maka semakin tinggi pula kinerja bawahannya. Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh *Omer et.al* (2014), *Mehtap et.al* (2011), dan *Funda Özer dan Cihan Tinaztepe* (2014) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja.

### **Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting, sumber daya manusia dipandang sebagai faktor pendorong yang utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Memacu motivasi pegawai harus dilakukan untuk mendorong pencapaian kinerja yang baik. Motivasi merupakan proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para pegawai sehingga mereka mau bekerja demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh *Erik Andreas Saether* (2019), *Inmaculada Beltrán-Martín dan Juan Carlos Bou-Llusar* (2018), dan *Asghar et.al* (2011) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi dengan kinerja.

### **Analisis Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Menjadi sebuah *Learning Organization* (LO) adalah suatu keharusan menghadapi persaingan global yang berubah sangat cepat. Pembelajaran organisasi pendidikan lebih terfokus pada proses (*learning how to learn*); dan merupakan bagian dari pekerjaan (*a part of everybody's job description*). LO dimulai dari pembelajaran individu yang kemudian terapkan pada semua tingkatan unit kerja dalam organisasi. Sebuah organisasi akan berubah apabila individu didalamnya menjadi lebih baik menjalankan perannya. *Learning Organization* (LO) menggambarkan bahwa *learning* (pembelajaran) adalah prasyarat atas keberhasilan terjadinya sebuah perubahan dan kinerja individu dan organisasi. Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh *Monica Ida Uniati* (2014), *Aniek Rumijati* (2020) dan *Maja Basic* (2021) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel *learning organization* dengan kinerja.

### **Analisis Pengaruh Perilaku Organisasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, perilaku organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dari penjelasan tentang kedudukan dan peranan manusia di dalam organisasi baik sebagai individu maupun sebagai kelompok, bisa dikatakan bahwa perilaku sebuah organisasi sangat bergantung pada bagaimana manusia di dalam organisasi berperilaku dan bertindak. Namun, perilaku organisasi tidak semata-mata dipengaruhi oleh kedudukan manusia sebagai individu dan kelompok melainkan dipengaruhi pula oleh dimensi-dimensi organisasi seperti struktur, proses dan kultur organisasi. Di samping itu, dimensi-dimensi organisasi ini, secara langsung maupun tidak, juga bisa dipengaruhi oleh perilaku manusianya. Oleh karenanya yang menjadi titik sentral dalam pembahasan perilaku organisasi bukan sekadar manusia sebagai individu, juga bukan sekadar manusia dalam kedudukannya sebagai kelompok, tetapi termasuk saling pengaruh antara manusia dengan aspek-aspek manusia yang relevan dengan organisasi sehingga secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja individu dan organisasi. Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh *Kardinah et.al* (2019), *Linda Kartini Ticoalu* (2013) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel perilaku organisasi dengan kinerja.

## **Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, *Learning Organization*, Perilaku Organisasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, gaya kepemimpinan, motivasi, *learning organization*, dan perilaku organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dalam organisasi manajemen harus memperhatikan seluruh lingkungan internal dan eksternal untuk dapat mencapai tujuan organisasinya, factor-faktor yang menghambat tujuan dan target kinerja harus dipetakan dan dibuatkan strategi, salah satu cara dapat dilakukan dengan pemetaan variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan, motivasi, *learning organization*, perilaku organisasi merupakan beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja individu dan organisasi. Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh *Cheng Ling Tai et.al* (2012), *Alexandra et. al* (2014) dan Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa (2019) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi, *learning organization* dan perilaku organisasi dengan kinerja.

### **SIMPULAN**

Variabel X1 gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dimana diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 4.245 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  1.66757 dan nilai signifikansi lebih kecil daripada 0.05. Dengan demikian  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Variabel X2 motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimana diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 3.893 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  1.66757 dan nilai signifikansi lebih kecil daripada 0.05. Dengan demikian  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Variabel X3 *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimana diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2.054 dengan nilai signifikansi sebesar 0.044. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  1.66757 dan nilai signifikansi lebih kecil daripada 0.05. Dengan demikian  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Variabel X4 perilaku organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimana diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2.163 dengan nilai signifikansi sebesar 0.034. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  1.66757 dan nilai signifikansi lebih kecil daripada 0.05. Dengan demikian  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Berdasarkan hasil perhitungan  $t_{hitung}$  dan nilai signifikansi dari keempat variabel maka dapat dinyatakan secara bersama-sama gaya kepemimpinan, motivasi, *learning organization* dan perilaku organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Mancusa, S., & Viola, A. (2015). *Brilliant green: the surprising history and science of plant intelligence* (J. Benham, Trans.). Washington, DC: Island Press.
- Achmad, Suryana H. *The Effect of Competency, Motivation, And Organizational Culture On the Employee Performance at The Jayakarta Hotel*, Bandung, Indonesia. 2016. (Diakses 7 September 2021).
- Alexandra Mihaela Popescu, Alexandrina Deaconu dan Teodor Popescu. (2014). *Organization's age and Organizational Citizenship Behavior (OCB), performance criteria at SMEs level. Case study - Bucharest – Ilfov. Procedia Economics and Finance* 22 (2015) 645 – 654.

- Aniek Rumijati. (2020). Peran Knowledge Sharing Dan Motivasi Pada Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. P-ISSN 2548 – 298X. Akreditasi No. 32a/E/KPT/2017 e-ISSN 2548 – 5024. DOI: 10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4228.
- Asghar Hazrati-Viari, Ali Tayarani Rad dan Sayed Saeed Torabi. (2021). *The effect of personality traits on academic performance: The mediating role of academic motivation*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 32 (2012) 367 – 371. (Diakses 7 September 2021).
- Cheng Ling Tai, Che-Ming Chang, Jhao-Yu Hong dan Li-Chun Chen. (2012). *Alternative models for the relationship among leadership, organizational citizenship behavior, and performancea study of new product development teams in Taiwan*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 57 (2012) 511 – 517.
- Erik Andreas Saether. (2019). Motivational Antecedents to High-Tech R&D Employees' Innovative Work Behavior: Self Determined Motivation, person organization fit, organization support of creativity and pay justice. *Journal of High Technology Management Research* 30 (2019) 100350.
- Evawati dan Suharno. *European Journal of Business and Management*, Vol 7, No 6, hh. 20521 European Journal of Business and Management, Vol 7, No 6, hh. 205218. PT. Asuransi Jiwa Sequis life Jakarta. 2015.
- Funda Ozer dan Cihan Tinaztepe. (2014). *Effect Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A Study in a Turkish SME*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 150 (2014) 778-784.
- Hadiwijaya, Hendra, dan Agustina Hanafi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, Vol 14, No 3, hh. 407-418. AJB Asuransi Bumi Putera 1912. 2016. (Diakses 7 September 2021).
- Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. ISSN 2623-2634 (online) DOI: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>. (Diakses 7 September 2021).
- Inmaculada Beltrán-Martín dan Juan Carlos Bou-Llusar. (2018). *Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance*. *BRQ Business Research Quarterly* (2018) 21, 99---110.
- Kardinah Inddrianna Meutia, Kim dan Cahyadi Husadha. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165.
- Levitt, B. dan March, J.G. (1988). *Organizational Learning: Annual Review of Sociology* 14, 319-340.
- Linda Kartini Ticoalu. (2013). *Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*. ISSN 2303-1174.
- Maja Basic. (2021). Organisational learning antecedents and open innovation: Differences in internationalisation level. *International Journal of Innovation Studies* 5 (2021) 161e174.

- Mangkunegara, Anwar Prabu dan Abdul Waris.; 2015. *Journal Global Conference on Business and Social Science*. Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida.
- Mehtap Ozsahin, Cemal Zehir, A. Zafer Acar. (2011). *Linking Leadership Style to Firm Performance: the Mediating effect of the Learning Orientation*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 24 (2011) 1546-1559.
- Monica Ida Uniati. (2014). Learning Organization, Komitmen Pada Organisasi, Kepuasan Kerja, Efektivitas Penerapan Sistem Iso Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Staf Administrasi Uk Petra Surabaya). *Jurnal Manajemen Pemasaran*, Vol. 8, No. 1, April 2014 doi:10.9744/pemasaran.8.1.27-38. ISSN 1907-235X.
- Mulyanto. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai*. 2008.
- Omer faruk Iscan, Goknur Ersari, Atilhan Naktiyok (2014). *Effect Leadership on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership – An Application Among Turkish SME's*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 150 92014) 881-889.
- Panggabean, Nina Ningsih. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Divisi Administrasi Pada. PT Moriss Site Muara Kaman*. 2013.
- Putra, Riyan Sisiawan. *Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan*. PT Pembangunan Jawa-Bali. 2013.
- Suprayitno, H. Syahrani, H. Burhanuddin. *Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Budaya Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur*. 2014.
- Suharsimi Arikunto; 2010. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta. Sumber Daya Manusia dan Organisasi. Jakarta: Salemba Empat

