

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRASFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CAFE DAN RESTORAN DI KOTA PADANG**

**Riffandy Pratama<sup>1</sup> dan Harif Amali Rivai<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Magister Manajemen Universitas Andalas, Padang, Sumatera Barat

Email: Riffandypratama@gmail.com

**Diterima 15 Februari 2021, Disetujui 5 April 2021**

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Trasformasional dan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Cafe dan Restoran di Kota Padang”. objek penelitian adalah dan sampel penelitiannya yang diambil adalah Karyawan Pada Karyawan Cafe dan Restoran di Kota Padang” Penelitian ini bersifat explanatory dengan metode kuantitatif. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling, Teknik pengumpulan data adalah melakukan pengambilan data secara langsung dengan metode lapangan (field research) dimana kuesioner dibagikan secara langsung Karyawan Pada Cafe dan Restoran di Kota Padang, dengan jumlah sampel 185 responden. Penelitian ini menggunakan Partial Least Square dengan program SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Trasformasional dan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan Trasformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

## **Abstract**

*This study aims to determine "The Influence of Transformational Leadership Style and Organizational Culture, Work Motivation on Employee Performance at Cafe and Restaurant Employees in the City of Padang". The research object is and the research sample taken is the Employees of Cafe and Restaurant Employees in the City of Padang. "This research is explanatory with quantitative methods. The sampling technique used in this research is purposive sampling. The data collection technique is to collect data directly with the field method (field research) where the questionnaire is distributed directly to employees at cafes and restaurants in the city of Padang, with a total sample of 185 respondents. This study uses Partial Least Square with the SmartPLS 3.0 program. The results of this study indicate that the influence of transformational leadership style and organizational culture, work motivation has a significant effect on employee performance.*

**Keywords:** Transformational Leadership Style and Organizational Culture, Work Motivation Employee Performance

## PENDAHULUAN

Strategi merupakan suatu proses Kota Padang sendiri merupakan destinasi yang menjadi pilihan favorit wisatawan baik wisatawan asing maupun wisatawan nusantara. Hal ini di karenakan Kota Padang sendiri memiliki daya tarik tersendiri selain alam dan kerajinan tangannya, kulinernya juga mempunyai rasa yang khas bagi wisatawan. Sehingga hal ini di harapkan dapat menjadi motivasi bagi wisatawan untuk berkunjung ke Kota Padang.

Hal ini mendorong para pelaku usaha atau pengusaha di Kota Padang untuk melakukan investasi dan menyajikan destinasi kuliner yang berkesan salah satunya melalui bisnis *cafe*, menjamurnya jumlah *cafe* menuntut pengusaha untuk dapat memberikan layanan dan produk terbaik sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk dapat memenangkan persaingan. *Cafe* dapat diartikan sebagai tempat makan dan minum yang menyuguhkan suasana santai tanpa aturan yang mengikat dan biasanya menyajikan kopi sebagai menu spesial

diluar makanan kecil atau menu siap saji lainnya. Sedangkan menurut kamus besar bahasa Indonesia (KBBI), *cafe* adalah tempat minum kopi yang pengunjungnya dihibur dengan musik atau tempat dimana para pengunjung dapat memesan makanan dan minuman seperti kopi,teh,kue dan lain-lain.

Bisnis *cafe* yang ada di Kota Padang saat ini banyak melakukan inovasi dan variasi terhadap produk dan jasa yang mereka tawarkan. Perkembangan bisnis *cafe* di Kota Padang menuntut pengusaha Berikut daftar jumlah café dan restoran yang ada di Kota Padang saat ini memberikan pelayanan dengan fasilitas yang menarik bagi para konsumen selama berada di tempat tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu dan berkembangnya zaman membuat aktivitas masyarakat dikota Padang semakin padat. Padatnya aktivitas masyarakat ini, membuat masyarakat membutuhkan *refreshing* untuk melepas kepenatan dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan. Adapun salah satu hal yang dapat dilakukan dalam melepas kepenatan tersebut seperti berkumpul di kafe bersama keluarga ataupun bersama teman-teman.

**Tabel 1.** Jumlah Cafe dan Restoran Di Kota Padang, 2015 S/D 2018

No	Kecamatan	2015	2016	2017	2018
1	Bungus Teluk Kabung	10	10	2	10
2	Lubuk Kilangan	6	1	11	7
3	Lubuk Begalung	15	5	8	14
4	Padang Selatan	3	36	31	28
5	Padang Timur	25	33	35	34
6	Padang Barat	114	72	61	103
7	Padang Utara	27	54	52	65
8	Nanggalo	15	10	9	6
9	Kuranji	26	32	31	27
10	Pauh	4	4	4	6
11	Koto Tangah	20	14	13	13

Sumber: Data Balai Pusat Statistik Kota Padang (BPS) 2019

Pada tabel terlihat cafe dan restoran tersebar di seluruh kecamatan yang ada di kota Padang Faktanya dilapangan masih terdapat UMKM Kota Padang Kota Padang yang mempunyai kinerja belum baik, sehingga peluang-peluang sulit untuk dimanfaatkan karena keterbatasan Sumber Daya Manusia

Kinerja Karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para Karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari Karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Untuk itu, berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Cafe dan Restoran di Kota Padang.

### KAJIAN TEORI

Kinerja merupakan keluaran (*output*) yang dihasilkan oleh fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Istilah kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan, alat fungsi manajemen (produksi, pemasaran, keuangan) atau keluaran seorang Karyawan. Tujuan yang ditetapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan atau suatu unit kerja selalu bersifat ideal. Dalam kenyataannya tujuan ideal tersebut jarang tercapai sepenuhnya. Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya membahas tentang kinerja

Karyawan yang bisa membawa organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Armstrong dan Baron (1998) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi (Wibowo, 2014)

Pentingnya pembahasan mengenai kinerja Karyawan membuat banyak ahli yang berpendapat tentang strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk dapat mengelolanya. Adapun kinerja Karyawan menurut Mangkunegara (2009) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2009) juga menambahkan bahwa kinerja Karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh Karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu

Menurut Quyang (2009) memperluas indikator kinerja/prestasi kerja karyawan berdasarkan:

1. *Quantity of Work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of Work*, kualitas kerja berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Cooperation*, kesetiaan untuk bekerja sama dengan orang lain
4. *Target*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Konsep kepemimpinan transformasional diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2011) bahwa kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang merupakan motivator serta mengarahkan karyawan dan memberikan arahan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional memberikan efektivitas yang lebih karena pemimpin lebih memfokuskan proses menjadikan karyawan kreatif dalam bekerja.

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Burn (2007), dia membagi pemimpin menjadi dua macam yaitu, transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang terjadi apabila antara pemimpin dan bawahan terjadi hubungan pertukaran/timbal balik dalam memenuhi kebutuhannya. Pertukaran itu dapat bernilai ekonomis, politis, psikologis, atau lainnya.

Menurut Bass (2007), kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi karyawan agar berbuat lebih baik dari yang bisa dilakukan, dengan kata lain, dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri karyawan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Karyawan yang mempercayai seorang pemimpin, akan bersedia berkorban atas tindakan pemimpin, percaya bahwa hak dan kepentingan mereka tidak akan disalahgunakan. Keefektifan manajerial dan kepemimpinan tergantung pada kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dari para karyawan. Dalam era globalisasi, orang berpaling ke hubungan pribadi sebagai

pedoman dan mutu, dari hubungan ini umumnya ditentukan oleh tingkat kepercayaan kepada pemimpin.

Burn menjelaskan (2007) bahwa faktor kepemimpinan transformasional terpisah dengan kepemimpinan transaksional, keduanya independen, pemimpin yang memiliki sifat transaksional tidak memiliki sifat transformasional dan sebaliknya pemimpin yang memiliki sifat transformasional tidak memiliki sifat transaksional.

Menurut Ali (2012), kepemimpinan transformasional adalah suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya berupaya satu dengan lainnya untuk meningkatkan motivasi dan morality ketinggian yang lebih tinggi lagi. Seorang pemimpin yang *transforming* selalu berupaya untuk meningkatkan kesadaran pengikut dengan cara menanamkan semangat yang ideal dan nilai-nilai moralitas yang tinggi, seperti: persamaan, kemerdekaan, keadilan, kemanusiaan, dan perdamaian.

Kepemimpinan transformasional menaikkan tingkat kesadaran para karyawan dengan menarik nilai-nilai seperti keadilan, kedamaian dan persamaan. Sementara itu, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan karakteristik yang diungkapkan oleh Bass dalam Rivai (2007), menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan ke arah perbaikan bagi organisasinya. Dengan perubahan yang positif tersebut, karyawan siap menerima tugas yang diberikan pemimpin tanpa beban, senang dan puas dalam melakukan pekerjaannya serta meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan yang bersangkutan.

Memahami kepemimpinan dan proses kepemimpinan didasarkan pada pemahaman hubungan antara pemimpin dan pengikut, konteks interaksi mereka dan produk sampingan yang dihasilkan. Burn (2007), kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang merubah status *quo* dengan merubah nilai dan keinginan bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional sebenarnya lebih visioner, dengan cita-cita dan tujuan mampu menciptakan emosi karyawan yang kuat (Bowditch dan Buono, 2007).

Pemimpin transformasional memiliki empati dan keterampilan kesadaran diri (kecerdasan emosional) yang persepsi mereka cenderung akurat tentang lain, mereka tahu kebutuhan karyawan, bahkan ketika para karyawan sendiri mungkin tidak sepenuhnya menyadari kebutuhan tersebut.

Kepemimpinan transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Robbins & Judge 2009). Kepemimpinan transformasional lebih unggul dari pada kepemimpinan tradisional, dimana para pemimpin transformasional mendorong bawahannya agar lebih inovatif dan kreatif serta menghasilkan komitmen dipihak para pengikut dan menanamkan pada diri mereka rasa percaya yang lebih besar kepada pemimpin.

### **Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Secara umum ada empat dimensi dan menjadi indikator dari kepemimpinan

transformasional yang dikemukakan Bass dan Avolio dalam Rivai (2007), yaitu:

#### 1. *Idealized Influence* (Pengaruh Idealisme)

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan sence of mission. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkan (Bass dalam Rivai, 2007).

#### 2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Yang Menginspirasi)

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi bawahan, optimis dan antusias, memberikan dorongan dan arti terhadap yang perlu dilakukan. Motivasi yang menginspirasi ini mencakup hal, memotivasi bawahan, penggunaan simbol, pencapaian tujuan, dan kemampuan. (Bass dalam Rivai, 2007).

#### 3. *Intellectual Stimulation* (Rangsangan Intelektual)

Menurut Bass (2007) pemimpin transformasional berupaya mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi perkembangan inovasi dan kreativitas. Hal yang positif jika terjadi perbedaan pandangan, pemimpin mendorong bawahan untuk melihat permasalahan lama dengan cara dan metode kreatifitas dan mengkaji

ulang asumsi yang ada dan menggunakan *intelligent* dan alasan lebih dari sekedar opini yang tidak mendukung. Memanfaatkan intuisi bawahan, rasionalitas dan penyelesaian permasalahan secara hati-hati, sehingga bawahan didorong untuk menyelesaikan permasalahan tersebut dengan ide dan gagasan yang dimiliki sehingga menciptakan kepercayaan diri pada bawahan. Melalui penerapan berbagai praktek manajerial, kepemimpinan transformasional mampu memberdayakan bawahannya sehingga mereka semakin yakin kemampuan mereka sendiri.

#### 4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu)

Menurut Bass (2007) pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada bawahannya. Setiap karyawan dihargai sebagai individu dan menerima perhatian untuk berprestasi dan berkembang dengan bertindak sebagai mentor bagi bawahan yang lainnya. Dengan penghargaan terhadap ide dan gagasan yang dilontarkan, bawahan lebih termotivasi untuk berusaha lebih baik. Komunikasi individual juga dapat membangun kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Rivai, 2007).

### **Budaya Organisasi**

Budaya merupakan konsep penting untuk memahami masyarakat dan kelompok manusia dalam jangka waktu yang panjang, tak terkecuali didalam sebuah organisasi. Mengidentifikasi dan memahami budaya organisasi mempengaruhi keberhasilan dalam hal intelektual dan finansial

dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara (2006) memberikan definisi budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi external dan internal.

Sedangkan menurut Robin (2005) dan Sewang (2016) terdapat sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

1. *Task-Based Orientation* yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan tugas dengan cermat, analisis, dan perhatian terhadap detail serta agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.
2. *Result-Based Orientation* yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
3. *Human Resource Oriented* yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu
4. *Growth and Empowerment Oriented* yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pertumbuhan dan pemberdayaan bukannya dipertahankannya status *go*.

Menurut Wibowo (2014), motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Motivasi mempunyai dua bentuk dasar, yaitu buatan (*extrinsic*) dan hakiki

(*intrinsic*). Di dalam kinerja karyawan, perusahaan memerlukan keduanya untuk membantu menaikkan kinerja karyawan (*extrinsic* maupun *intrinsic*). *Extrinsic* adalah mengenai hal-hal apa yang akan perusahaan lakukan untuk memotivasi para karyawan, sedangkan *intrinsic* adalah faktor-faktor atau penyebab dari dalam diri perusahaan untuk memotivasi karyawan dengan tujuan tertentu. Karena setiap karyawan yang masuk pasti mempunyai motivasi kenapa mereka berkerja di perusahaan yang mereka pilih.

Menurut Sewang (2016) Ada Indikator motivasi kerja, yaitu motivasi kerja positif dan motivasi negatif dengan penjelasan sebagai berikut:

### 1. Prestasi/Penghargaan

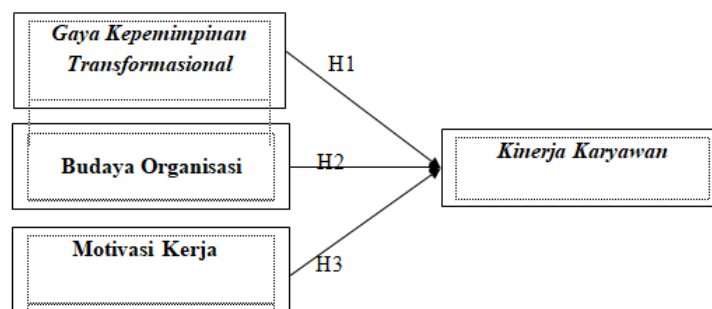
Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan seorang pemimpin memberikan pujian atas hasil kerja seorang pegawai jika pekerjaan tersebut memuaskan maka akan menyenangkan pegawai tersebut.

### 2. Pengakuan

Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Oleh karena itu pemberian hadiah untuk yang menang merupakan bentuk pengakuan organisasi

### 3. Partisipasi Dijalankannya

Partisipasi akan memberikan manfaat seperti dapat dihasilkannya suatu keputusan yang lebih baik.



Gambar 1. Model dan Hipotesis Penelitian

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode *survey* dengan cara penyebaran kuisioner, tujuannya untuk memperoleh informasi tentang sejumlah responden yang dianggap mewakili populasi tertentu. Penelitian ini menggunakan data *Cross Section*. Dan Objek penelitian yang digunakan adalah Responden yang pernah mengunjungi Pada Karyawan Cafe dan Restoran di Kota Padang. Populasi dalam penelitian ini adalah Responden Pada Karyawan Cafe dan Restoran di Kota Padang padang.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pada Karyawan Cafe dan Restoran di Kota Padang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* karena tidak semua sampel memiliki kriteria sesuai dengan yang ditentukan. Oleh karena itu, sampel yang dipilih sengaja ditentukan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan agar mendapatkan sampel yang representatif. Maka dari itu jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 185 responden yang diambil dari Pada Karyawan Cafe dan Restoran di Kota Padang.

Pengukuran dilakukan menurut skala likert, jawaban dari setiap instrumen mempunyai nilai sangat positif sampai sangat negatif, nilai yang digunakan adalah sebagai berikut: Sangat Setuju : Skor 5, Setuju : Skor 4, Netral : Skor 3, Tidak Setuju : Skor 2 dan Sangat Tidak Setuju : Skor 1. Olah data dilakukan menggunakan aplikasi PLS dan teknik analisis data yang digunakan adalah uji

validitas yang diukur melalui nilai  $r$  hitung, uji reliabilitas, lalu pengujian hipotesis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden adalah profil Pada Karyawan Cafe dan Restoran di Kota Padang. yang terdiri dari Jenis Kelamin, Masa Kerja, Status, Penghasilan Per Bulan, Usia, Pendidikan:

**Tabel 2.** Karakteristik Koresponden

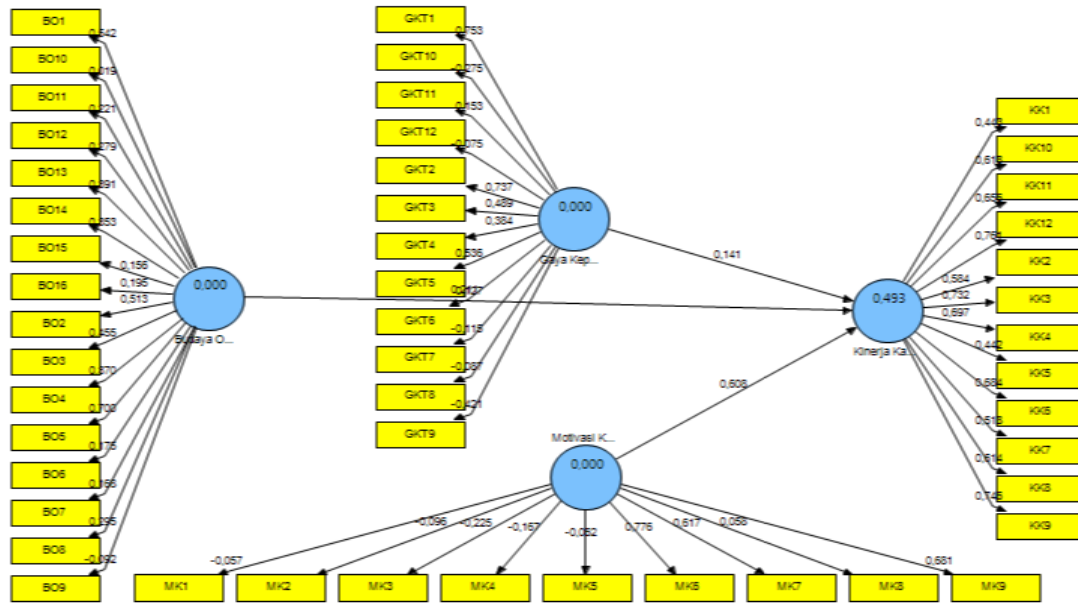
Demografi	Deskripsi	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki laki	126	68.1%
	Perempuan	59	31.9%
Masa Kerja	< 1 Tahun	99	53.5 %
	1-3 Tahun	75	40.5 %
	3-5 Tahun	7	3.8 %
	7-10 tahun	4	2.2 %
Status Pernikahan	Belum Menikah	126	68.1
	Menikah	59	31.9
	Janda / Duda	0	0
Penhasilan Per Bulan	Dibawah Rp 1.000.000,-	0	0
	1.000.000 – 2.000.000	137	74.1
	2.000.000 – 3.000.000	38	20.5
	3.000.000 – 5.000.000	10	5.4
Tingkat Pendidikan	Tamat SLTP/Sederajat	19	10.3 %
	Tamat SLTA/Sederajat	137	74.1 %
	Diploma	8	4.3 %
	Sarjana ( S1)	21	11.4 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa berjenis kelamin Laki laki dengan persentase 68.1% dan 31.9 % responden perempuan, kemudian bahwa responden terbanyak adalah pada usia < 1 Tahun dengan persentasi 53,5 Kemudian Kelompok masa kerja 7-10 tahun merupakan responden terkecil yaitu 4 orang atau 2.2%, responden didominasi memiliki penghasilan sebesar berpenghasilan Rp 1.000.000 Sampai Rp 2.000.000,- sebanyak 74 %. Kemudian Responden terkecil adalah di bawah Rp 3.000.000 –

5.000.000 Sebanyak 5.4 %, lalu bahwa responden didominasi memiliki Usia 17 – 25 Tahun sebanyak 87 dan 47.0 % diiringi oleh responden berusia 46 – 55 Tahun sebanyak 2 dan 1.1 %, Adalah Tamat SLTA/Sederajat sebanyak 137 dan 74.1 % dan yang paling sedikit adalah diploma sebanyak 8 dan 11.4 %, Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari 185 Responden yang telah menggunakan Jasa Dalam Transaksi Pembelian Bertransaksi menggunakan Online Tokopedia.





Sumber: Hasil Pengolahan Data

Gambar 2. Model antar Konstruksi Awal Penelitian

**Model Pengukuran (Outer Model)**

Model pengukuran (*outer model*) dengan indikator reflektif dapat dievaluasi dengan *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Berikut hasil

perhitungan *outer model* dengan menggunakan SmartPLS 3.0.

1. Convergent Validity

Berikut ini adalah hasil pengujian instrumen Reestimemate 3.

Tabel 3. Outer Loadings Reestimemate 3

	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
BO1	0.714229			
BO2	0.713247			
BO5	0.766347			
GKT1		0.809934		
GKT2		0.818605		
GKT5		0.624812		
KK10			0.735932	
KK11			0.726821	
KK12			0.743195	
KK3			0.81287	
KK4			0.740184	
KK6			0.564729	
KK7			0.630944	
KK8			0.723986	
KK9			0.720092	
MK6				0.845117
MK7				0.710425

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 3 menunjukkan bahwa indikator dari masing-masing variabel penelitian dapat dikatakan valid, karena telah memenuhi *convergent validity* dimana nilai *loading* dari instrument penelitian  $> 0,60$ . Hal ini mengindikasikan bahwa setiap instrument dari variabel penelitian sudah tepat dan dapat bekerja sesuai fungsinya.

### ***Discriminant Validity***

*Discriminant validity* dilakukan untuk melihat korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Jika nilai akar kuadrat (*square root of average*) AVE setiap konstruk lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk dalam model, maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki tingkat validitas yang baik.

**Tabel 4. Discriminant Validity**

	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi	<b>0.731695</b>			
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.130329	<b>0.756417</b>		
Kinerja Karyawan	0.203149	0.328304	<b>0.714184</b>	
Motivasi Kerja	0.167415	0.389497	0.546797	<b>0.780681</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel dapat disimpulkan bahwa setiap variabel yang digunakan dalam penelitian dikatakan valid, karena nilai akar kuadrat AVE setiap variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara variabel dengan variabel lainnya.

### ***Composite Reliability***

Selain uji validitas, dilakukan juga uji reliabilitas untuk menguji konsistensi atau

kehandalan suatu instrument penelitian dalam mengukur konsep yang harus diuji. Uji reliabilitas dapat diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* diatas 0,70.

**Tabel 5. Composite Reliability**

	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.718444	0.775426	0.535377
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.715959	0.798226	0.572166
Kinerja Karyawan	0.878317	0.902776	0.510059
Motivasi Kerja	0.766239	0.755975	0.609463

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 5 dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini reliabel karena nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* setiap variabel  $> 0,70$ . Selain itu nilai dari AVE setiap variabel  $> 0,5$ .

### Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian terhadap model struktural (*inner model*) dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness of fit*.

**Tabel 6.** Uji *Goodness of Fit - Inner Model (Structur Model)*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.625585	Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 6 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel Kinerja Karyawan adalah 0.737, artinya *Kinerja Karyawan* dipengaruhi oleh *Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja* adalah 0.625 atau 62,5%, sedangkan sisanya 37,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ada di penelitian ini. Semakin tinggi nilai *R-square*, maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan

Penilaian model dengan PLS dimulai dengan melihat nilai *R-square* untuk setiap variabel dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, apakah mempunyai pengaruh yang substansif. Model struktural dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.14.

variabel independen sehingga persamaan structural akan semakin baik.

### Uji Hipotesis

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dapat dilakukan dengan menggunakan fungsi *bootstrapping* pada SmartPLS 3.0. untuk menerima atau menolak hipotesis dapat dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan t-statistik. Hipotesis akan diterima apabila nilai t-statistik  $> t$ -tabel (1,96), dan *p-value*  $< 0,05$ .

**Tabel 7.** *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	P Values
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.127795	0.139752	0.057029	0.057029	2.240879	0.005
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.106263	0.119509	0.056078	0.056078	2.194913	0.004
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.479232	0.479647	0.072852	0.072852	6.578196	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data

**Tabel 8.** Uji Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

No	Hipotesis	Hasil Uji	Kesimpulan
1	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Cafe dan Restoran di Kota Padang	nilai t-statistik (2.240) > t-tabel (1,96) dan <i>p-value</i> (signifikan) < 0,05 dan Nilai <i>original sample estimate</i> adalah Positif yaitu sebesar 0.127	H1 Diterima
2	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Cafe dan Restoran di Kota Padang	nilai t-statistik (2.194) > t-tabel (1,96) dan <i>p-value</i> (signifikan) < 0,05 dan nilai <i>original sample estimate</i> adalah Positif yaitu sebesar 0.106	H2 Diterima
3	Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Cafe dan Restoran di Kota Padang	nilai t-statistik (6.578) > t-tabel (1,96) dan <i>p-value</i> (signifikan) < 0,05 dan nilai <i>original sample estimate</i> adalah Positif yaitu sebesar 0.479	H3 Diterima

Sumber: Data Primer (2020)

### SIMPULAN DAN SARAN

Berikut akan dijabarkan kesimpulan yang didapat berdasarkan hasil penelitian:

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Cafe dan Restoran di Kota Padang. Arah hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja positif. Hasil penelitian ini mengartikan bahwa semakin tinggi tingkat Kepemimpinan Transformasional maka semakin meningkat Kinerja Karyawan Pada Cafe dan Restoran di Kota Padang.
2. Variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Cafe dan Restoran di Kota Padang. Arah hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja positif. Hasil penelitian ini mengartikan bahwa semakin tinggi tingkat Budaya Organisasi maka semakin meningkat Kinerja Karyawan Pada Cafe dan Restoran di Kota Padang.
3. Variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Karyawan Pada Cafe dan Restoran di Kota Padang. Arah hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja positif. Hasil penelitian ini mengartikan bahwa semakin tinggi tingkat Motivasi Kerja maka semakin meningkat Kinerja Karyawan Pada Cafe dan Restoran di Kota Padang.

Berikut saran perbaikan yang dapat diberikan untuk masa yang akan datang berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh:

1. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan pengambilan sampel dikota lain di Sumatera Barat yang meneliti Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Cafe dan Restoran.
2. Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan responden karyawan dari perusahaan lain.
3. Peneliti selanjutnya juga dapat menambahkan variabel independennya dengan variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Karyawan pelanggan seperti

variabel stress kerja, kepuasan, gaji. Sehingga dapat melihat pengaruh variabel tersebut terhadap kinerja.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adewale, O.O., Anthonia, A.A., (2013) Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices : A Study of Selected Nigerian Private Universities. *Journal of Competitiveness*. Vol. 5, Issue 4, pp. 115-133, December 2013.
- Anghelache, V. (2015). A Possible Explanatory Model for the Relationship between Teaching Motivation and Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 235-240.
- Ali, Eko Maulana. 2012. *Kepemimpinan Transformasional dalam Birokrasi Pemerintahan*. PT. Multicerdas Publishing.
- Ali, N. N. K., Tang, S. Y. 2016. Does Multiple Leadership Styles Mediated by Job Satisfaction Influence Better Business Performance? Perception of MNC Employees in Malaysia. *SHS Web of Conference* EDP Science.2016.
- Baron, R. A dan Donn Byrne. 2003. *Psikologi Sosial*. Jakarta: Erlangga.
- Bayran, H., Dinc, S. 2015. Role of Transformational Leadership on Employee's Job Satisfaction: The Case of Private Universities in Bosnia and Herzegovina. *Russian Federation European researcher*: Vol. (93), Is. 4, pp 270-281, 2015.
- Belias, K., Koustelios, A. (2014). Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. *International Review of Management an Marketing*. Vol. 4, No. 3, 2014, pp.187-200
- Bowditch, James L., Buono, Anthony. 2007. *A Primer on Organizational Behavior*, New York : John Wiley & Son, Inc.
- Bushra, Usman, and Naveed.2011.*Effect of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)*.International Journal of Business and Social Science. Pakistan.
- Chi, H-K.,Yeh, H-R., Yu, C-H. (2008.). The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-profit Organizations. *The Journal of Global Business Management*, Vol.4(1), 129-137
- Dessler, Gary. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1* Edisi Kesembilan.Jakarta: PT Indeks.
- Dessler, Gary. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2* Edisi Kesembilan.Jakarta: PT Indeks.
- Gibson, James L, et.al.(2012). *Organizations: Behavior, structure, Processes*. 14th ed. Boston, Mass: McGraw- Hill/Irwin.
- Gibson, James L, et.al.(2012). *Organizations: Behavior, structure, Processes*. 14th ed. Boston, Mass: McGraw- Hill/Irwin.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Gözükara, Izlem dan imek, Omer Faruk (2015) *Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Privat* *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 195 ( 2015 ) 963 – 971 e Non-Profit University, World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 195 ( 2015 ) 963 – 971
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative
- Ghozali, Imam. (2014). *Aplikasi Analisis Multivariate* dengan Program SPSS Edisi Ketujuh. Semarang.
- Hair et al. (2010). *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition. Pearson Prentice Hall
- Hulin, C. L., dan Judge, T. A. 2003. *Job attitudes: A theoretical and empirical review*. Dalam W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 12, pp. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley.
- Hitka, M., & Balážová, Ž. (2015). Comparison of motivation level of service sector employees in the regions of Slovakia and Austria. *Procedia Economics and Finance*, 23, 348-355.
- Idris, M., Troena, E. A., Noermijati, Rohman, F., Newcombe, P. A. 2014. The Effects of

- Transformational Leadership Styles, Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention*: Vol.3 Issue 3 March. 2014
- Koesmono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan* : Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, vol7, no.2, September 2005:171-188
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*. New York : Mc Graw-Hill. Maharani, V., Troena, E.
- A., Noermijati. 2013. Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance : Studies in PT. Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of business and Management*: Vol. 8 No. 17; 2013
- Mangkunegara, A. A, Anwar Prabu, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Monecke, Armin dan Friedrich Leisch. 2012. SEM PLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares. *Journal of Statistical Software*, Volume 48, Issue 3, p. 1-32.
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. A, Ma'amor, H. 2014. Relationship between Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction among the Academic Staff. *International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science*: 2012.
- Ouyang, Y, Hao, C-C, Jung, H-C. (2009). A Study on the Casual Relationships between Guanxi Networks and Job Performance of Banking Service Personnel. *Problems and Perspectives in Management*: Vol.7, Issue 4;2009
- Paracha, M. U, Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I. U., Waqas, H. (2012). Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) on Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction Study of Privat School (Educator) in Pakistan, *Global Journal of Management and Business Research*. Vol. 12 issue 4 Version 1.0 March 2012.
- Renyowijoyo, Muindro (2003). *Hubungan Antara Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Prestasi Kerja Karyawan*. Tesis tidak diterbitkan. Universitas Utara Malaysia
- Rivai, Harif Amali. 2007. Dampak Organizational Justice dan Perilaku Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*. Vol. 2 No.1, Januari. 2007
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P dan Jedge, Timothy A. 2011. *Organizational Behavior*. Fourteenth Edition. USA : Pearson Education, Inc.
- Robbins Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi ke 10*. PT. Indeks, Jakarta
- Schermerhorn, 2005, *Management 8th ed*, John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Sekaran, Uma. (2015). *Research Methods For Business Edisi 4*, jilid 1& 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Method for Business, A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons Inc.
- Sewang, Anwar. 2016. The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on the Job Satisfaction and Lecturer's Performance at College of Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*: Vol.3 No. 05.
- Siagian, S.P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara : Jakarta
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga, Jakarta : Rajawali Pers.
- Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International journal of business and management*, 10(3), 271.