

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV X

Irwin Sebastian Layonardo dan Michael Adiwijaya  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
*E-mail:* irwinlayonardo7@gmail.com ; michael@petra.ac.id

**Abstrak**— Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan, serta pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan CV X. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah para karyawan divisi marketing. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah persamaan model struktural dengan metode partial least square (PLS-SEM). Alat yang digunakan sebagai instrumen analisis data adalah program SMARTPLS. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh supervisor CV X secara efektif telah memperkuat budaya organisasi yang berlaku di perusahaan. Gaya kepemimpinan yang kuat yang dimiliki Supervisor CV X terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan pada divisi marketing. Budaya organisasi yang dimiliki CV X secara langsung telah mempengaruhi kinerja karyawan pada divisi marketing.

**Kata kunci**- Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

### I. PENDAHULUAN

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Hasil pekerjaan seorang karyawan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu pekerjaan, kehadiran dan kemampuan bekerjasama. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan maka kinerja seorang karyawan termasuk dalam kategori baik. Sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah (Bangun, 2012).

Faktor penentu kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui pendekatan teori atribusi yang menyatakan bahwa dua kategori dasar atribusi yang melekat pada diri seorang karyawan yang akan menentukan kerjanya, yaitu atribusi yang bersifat internal disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang), dan atribusi yang bersifat eksternal atau situasional (dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang). Faktor internal meliputi bakat, kemampuan, kemauan, dan upaya. Sedangkan faktor eksternal meliputi lingkungan kerja, rekan kerja, dan pimpinan (Nurwati et al., 2012).

Mengenai hal tersebut, Wibowo (2014) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara: (1) memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi; (2) mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan; (3) mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja; (4) menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu mendapat prioritas perhatian; (5) menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas; (6)

mempertimbangkan penggunaan sumber daya; dan (7) mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Berkaitan dengan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia, terdapat banyak sekali faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah kepemimpinan. Kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua.

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif atau menyeluruh tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan (Sumarto dan Subroto, 2011). Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya.

Menurut Sumarto dan Subroto (2011), banyak penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Besarnya pengaruh manajer dalam pengambilan keputusan organisasi, struktur dan sistem dalam organisasi memberi peluang besar bagi manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi untuk meningkatkan kemampuannya meraih tujuan organisasi.

Berdasarkan *contingency theories*, keefektifan kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional, misalnya budaya organisasi (Hanggraeni, 2011). Adapun yang dimaksud dengan Budaya organisasi adalah serangkaian pengetahuan sosial yang dimiliki organisasi berkenaan dengan aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Dalam perspektif budaya, keterkaitan antara kepemimpinan dan budaya adalah jika budaya diperkenalkan pada level perusahaan maka akan lebih jelas terlihat bagaimana budaya dikreasi, ditanamkan dan dikembangkan bahkan dirubah oleh seorang pemimpin dalam organisasi. Sebagaimana hasil penelitian Naderi dan Jadidi (2014) juga membuktikan adanya pengaruh positif yang signifikan dari hubungan gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya memberitahu karyawan apa yang menjadi aturan, norma, dan nilai-nilai dalam organisasi. Budaya organisasi membentuk dan memperkuat sikap karyawan dan perilaku tertentu dengan menciptakan sistem kontrol atas karyawan (Colquitt, 2009).

CV X adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang produksi batu kapur aktif dan melayani suplai produk tersebut. Namun demikian, kinerja penjualan karyawan

divisi *marketing* CV X terus menurun dari tahun 2012 hingga tahun 2014.

Kondisi ini telah mendorong peneliti untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebab turunnya kinerja karyawan divisi *marketing* pada CV X.

Berkaitan dengan hasil kinerja yang dicapai oleh karyawan divisi *marketing* pada CV X, hasil survei awal peneliti menunjukkan bahwa beberapa karyawan menganggap manajer yang memimpin mereka menerapkan standar internal yang tinggi dalam setiap aktivitas usaha, meskipun hal tersebut dilakukan demi memberikan yang terbaik terutama pada bagian pemasaran. Oleh karena itu, segala hasil yang dicapai masing-masing karyawan harus sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh manajer. Sebagai dampaknya, apabila karyawan tidak dapat mencapai penjualan sebagaimana ditetapkan, manajer akan memberikan teguran keras pada karyawannya. Namun demikian, manajer juga memberikan arahan dalam penyelesaian masalah yang dihadapi bawahannya dengan bijak.

Budaya organisasi pada CV X berpegang teguh pada etika dalam setiap aktivitas serta berdasarkan sikap saling menghormati dan kepercayaan yang baik antar rekan kerja sehingga menimbulkan rasa kenyamanan serta kepedulian antar sesama dalam melakukan pekerjaan dalam lingkungan perusahaan. Budaya organisasi yang ditekankan perusahaan memberikan kebebasan pada bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaannya agar lebih efektif dan efisien dalam ketepatan tujuan organisasi tersebut. Budaya seperti itu telah membentuk perilaku dan sikap karyawan CV X untuk menghormati satu sama lain. CV X juga memberi pengakuan serta promosi bagi karyawan yang berprestasi dalam arti menjalankan tugasnya mengalami peningkatan serta kompeten.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai: "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV X".

## II. METODE PENELITIAN

### Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah para karyawan divisi pemasaran pada CV X. Adapun teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik sampling jenuh, dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, karena jumlah populasi yang relatif kecil (Sugiyono, 2014). Berdasarkan survey awal peneliti, CV X memiliki karyawan sebanyak 124 orang, sedangkan jumlah karyawan pada divisi *marketing* hanya terdiri dari 54 orang karyawan. Oleh karena itu, seluruh karyawan pada divisi *marketing* akan digunakan sebagai sampel pada penelitian ini.

### Metode dan Prosedur Pengumpulan Data

Alat yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner tersebut disebarkan secara langsung kepada para karyawan karyawan divisi pemasaran CV X. Pengukuran variabel-variabel pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala *Likert*, yaitu digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Skala *Likert* yang digunakan pada penelitian ini ditandai dengan angka 1-5, yaitu sebagai berikut:

STS	=	sangat tidak setuju
TS	=	tidak setuju
N	=	netral
S	=	setuju
SS	=	sangat setuju

### Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan dapat diklasifikasikan menjadi variabel independen dan variabel dependen, yang akan dijelaskan sebagai berikut:

#### Variabel independen

Variabel independen yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu:

Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

Gaya kepemimpinan pada penelitian ini dapat diukur menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

- 1) Nilai kejujuran (tidak menutupi pekerjaan yang tidak beres)
- 2) Peduli terhadap masalah yang dihadapi bawahan
- 3) Memberikan solusi pada bawahan

Budaya Organisasi ( $X_2$ )

Budaya organisasi pada penelitian ini diukur menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

- 1) Berperilaku etis yang disepakati secara umum sesuai keadaan (berpenampilan, berbicara, menghormati, dan disiplin)
- 2) Menghindari konfrontasi
- 3) Senang terhadap pekerjaannya
- 4) Sikap peduli diantara karyawan
- 5) Melakukan inovasi (penggunaan teknologi informasi)

#### Variabel dependen

Variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah kinerja karyawan

Kinerja karyawan pada penelitian ini diukur menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

- 1) Jumlah pekerjaan
- 2) Kriteria penyelesaian pekerjaan
- 3) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- 4) Datang ke kantor tepat waktu
- 5) Mampu bekerjasama dengan rekan kerja

### Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

#### Uji Validitas

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas instrumen dapat diukur menggunakan pedoman korelasi pearson. Bila korelasi signifikan pada alpha sebesar 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen telah valid.

#### Uji Reliabilitas

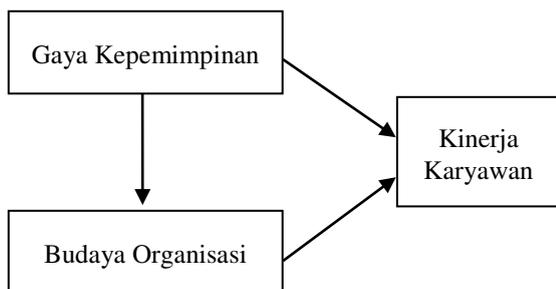
Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Instrumen yang reliabel belum tentu valid. Reliabilitas instrumen merupakan syarat wajib pengujian validitas instrumen. Oleh karena itu, walaupun instrumen yang valid umumnya pasti reliabel, tetapi pengujian reliabilitas

instrumen perlu dilakukan. Seluruh instrumen dinyatakan reliabel bila koefisien reliabilitas minimal 0,6.

**Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah persamaan model struktural dengan metode *partial least square* (PLS-SEM). Alat yang digunakan sebagai instrumen analisis data adalah program SMARTPLS. Adapun langkah-langkah yang dilakukan untuk menganalisa data dalam penelitian ini adalah *evaluasi Outer Model*, dan *evaluasi Inner Model*.

**Kerangka Kerja Penelitian**



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian

**III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Deskripsi mengenai karakteristik responden yang meliputi: jenis kelamin, usia dan lama karyawan bekerja di CV X akan dijelaskan sebagai berikut:

**Jenis Kelamin Karyawan**

Tabel 1. Jenis Kelamin Karyawan

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	23	42,6%
Perempuan	31	57,4%
Total	54	100%

Tabel 1 menunjukkan bahwa dari 54 orang yang menjadi responden dalam penelitian ini, 31 orang (57,4%) karyawan berjenis kelamin perempuan, sedangkan 23 orang (42,6%) karyawan lainnya berjenis kelamin laki-laki. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan jenis kelaminnya, karyawan perempuan pada divisi marketing di CV X lebih banyak dibandingkan karyawan laki-laki. Divisi marketing CV X memang didominasi oleh perempuan, karena kebanyakan karyawan berjenis kelamin laki-laki berada pada divisi produksi

**Usia Karyawan**

Tabel 2. Usia Karyawan

Usia	Frekuensi	Prosentase
18-30 tahun	18	33,3%
31-40 tahun	24	44,4%
41-55 tahun	12	22,2%
Total	54	100%

Tabel 2 menunjukkan bahwa dari 54 orang yang menjadi responden dalam penelitian ini, 24 orang (44,4%) karyawan berusia 31-40 tahun, 18 orang (33,3%) karyawan berusia 18-30 tahun, sedangkan 12 orang (22,2%) responden lainnya berusia 41-55 tahun. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan usia, karyawan yang berusia 31-40 tahun adalah karyawan terbanyak yang menempatkan divisi marketing di CV X.

**Lama Karyawan Bekerja**

Tabel 3. Lama Karyawan Bekerja

Lama	Frekuensi	Prosentase
1-2 tahun	9	16,7%
3-4 tahun	27	50,0%
>5 tahun	18	33,3%
Total	54	100%

Tabel 3 menunjukkan bahwa dari 54 orang yang menjadi responden dalam penelitian ini, 27 orang (50,0%) karyawan telah bekerja di CV X selama 3-4 tahun, 18 orang (33,3%) karyawan telah bekerja di CV X selama >5 tahun, sedangkan 9 orang (16,7%) karyawan lainnya telah bekerja di CV X selama 1-2 tahun. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan lama karyawan bekerja, para karyawan merasa nyaman bekerja di CV X, karena mayoritas karyawan bekerja lebih dari 3 tahun.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Kejujuran	0,00	Valid
	Kepedulian	0,00	Valid
	Solusi	0,00	Valid
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	Etis	0,00	Valid
	Penghindaran	0,00	Valid
	Senang	0,00	Valid
	Peduli	0,00	Valid
	Inovasi	0,00	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas	0,00	Valid
	Kualitas	0,00	Valid
	Penyelesaian	0,00	Valid
	Tepat	0,00	Valid
	Bekerjasama	0,00	Valid

Validitas instrumen dapat diukur menggunakan pedoman korelasi pearson. Bila korelasi signifikan pada alpha sebesar 0,05, dapat disimpulkan butir instrumen telah valid. Berdasarkan Tabel 4 di atas, dapat diketahui bahwa semua butir pernyataan yang digunakan mengukur variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) dan Kinerja Karyawan (Y) telah valid, karena signifikansi *pearson correlation* seluruh indikator adalah 0,00 < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan yang digunakan mampu mengukur tiap variabel yang digunakan pada penelitian ini.



## IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

## Kesimpulan

1. Adanya pengaruh yang signifikan dari hubungan antara gaya kepemimpinan supervisor dengan budaya organisasi CV X. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh supervisor CV X secara efektif telah memperkuat budaya organisasi yang berlaku di perusahaan.
2. Adanya pengaruh yang signifikan dari hubungan antara gaya kepemimpinan supervisor dengan kinerja karyawan CV X. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang kuat yang dimiliki Supervisor CV X terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan pada divisi marketing di CV X.
3. Adanya pengaruh yang signifikan dari hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan CV X. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dimiliki CV X secara langsung telah mempengaruhi kinerja karyawan pada divisi marketing.

## Saran

1. Model penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kecil terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, CV X diharapkan mampu meningkatkan kemampuan kepemimpinan dari Supervisor dalam memimpin para anggotanya melalui peningkatan keeratn hubungan kerja antara supervisor dan karyawan yang menjadi anggota divisi marketing. Lebih eratnnya hubungan supervisor dan karyawan diharapkan dapat membantu supervisor untuk mengetahui secara personal kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing karyawan pada divisi marketing secara perorangan, sehingga supervisor tidak hanya berperan untuk melakukan supervisi (pengawasan) tetapi juga memberi bimbingan dan arahan dalam penyelesaian masalah yang dihadapi bawahannya dengan bijak.
2. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian dengan menggunakan variabel-variabel lainnya yang terkait pengelolaan sumberdaya manusia yang dihubungkan dengan kinerja karyawan, misalnya kompensasi atau kepuasan kerja, sehingga penelitian selanjutnya dapat memberi kontribusi bagi perusahaan untuk menemukan lebih lanjut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada CV X

## DAFTAR PUSTAKA

- Antou D.O. (2013). Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Malalayang I Manado. *Jurnal EMBA*, Vol. 1 (4), 151-159. Retrieved September 11, 2015. from : <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/2646/2199>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Colquitt, J., LePine J., & Wesson M. 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Hanggraeni, D. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: LPFE UI.
- 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 (3), 51-57. Retrieved September 11, 2015. from : [http://ijbmi.org/papers/Vol\(3\)3/Version-2/F0332051057.pdf](http://ijbmi.org/papers/Vol(3)3/Version-2/F0332051057.pdf)
- Idrus, S.W. (2013). Pencemaran Udara Akibat Pengolahan Batu Kapur di Dusun Open Desa Mangkung. *J. Pijar MIPA*, Vol 8 (2), 85-90. Retrieved September 11, 2015. from : <http://jurnal.unram.ac.id/index.php/pijar/article/view/184>
- Mangkunegara, A.A.A. Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya.
- Nurjannah, (Y. 2013). Permodelan Estimasi-potensi-tambang Batu Kapur dari Hasil Analisa Data Citra Satelit Landsat 7 ETM+ (Studi Kasus: Tambang Batu Kapur PT. Semen Gresik Persero Tbk. Pabrik Tuban). *Jurnal Teknik Promits*, Vol. 10 (10), 1-6. Retrieved September 11, 2015. from : <http://digilib.its.ac.id/public/ITS-paper-31986-3508100048-paper.pdf>
- Sugiono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarto, & Subroto A. (2011). Organizational Culture and Leadership Role for Improving Organizational Performance: Automotive Components Industry In Indonesia. *International Journal of Innovation Management and Technology*, Vol. 2 (5), 383-389. Retrieved September 11, 2015. from : <http://ijimt.org/papers/163-M622.pdf>
- Trang, D.S. (2013). Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA*, Vol. 1 (3), 208-216. Retrieved September 11, 2015. from : <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download>
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja (Edisi Keempat)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widardjono. (2015). *Analisis Multivariat Terapan: Dengan Program SPSS, AMOS, dan SMARTPLS*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.