

PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN ETIKA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

Deni Risianto, Dodi W. Irawanto, Mugiono

Universitas Brawijaya Malang

denirisianto@yahoo.co.id, dodi.wi@ub.ac.id, mugiono@ub.ac.id

Abstract: The purpose of this study was to tested and explained empirically about (1) the effect of leadership style on the organizational performance, (2) the effect of ethic on the organizational performance, (3) the effect of leadership style on the organizational performance through organizational culture, and 4) the effect of ethical on organizational performance through organizational culture. The sample was taken using the sample proportion method. The selected respondents were employees of PT Widatra Bhakti who have worked for more than 2 years. In this case the researcher took a sample of 174 respondents. The research hypothesis was tested using Partial Least Square (PLS) analysis technique. The results of this study indicated that leadership style and ethics did not give a direct influence on organizational performance. Organizational culture had a role in mediated the effect of leadership and ethical styles on organizational performance. Thus the role of organizational culture had an important role in producing performance in the organization.

Keywords: ethics, leadership style, organizational culture, organizational performance

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah menguji dan menjelaskan secara empiris mengenai (1) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi, (2) pengaruh etika terhadap kinerja organisasi, (3) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi dan, (4) pengaruh etika terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi. Sampel diambil menggunakan metode sampel proporsi. Responden yang dipilih adalah karyawan PT Widatra Bhakti yang telah bekerja lebih dari 2 tahun. Dalam hal ini peneliti mengambil sampel sebanyak 174 responden. Hipotesis penelitian diuji menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan etika tidak memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi memiliki peran dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan etika terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian peran budaya organisasi memiliki peran yang penting dalam menghasilkan kinerja pada organisasi.

Kata kunci: etika, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja organisasi.

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis dalam era globalisasi menuntut perusahaan agar tetap unggul dengan melibatkan pengelolaan perusahaan yang tepat sasaran. Pengelolaan sebuah perusahaan yang tepat sasaran apabila pengelolaan tersebut mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu strategi dalam menghadapi persaingan juga perlu dibangun agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi

persaingan bisnis. Sebuah perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang tinggi diukur baik melalui aspek bisnis maupun keuangan.

Collin (2001) menjelaskan beberapa aspek agar sebuah perusahaan memiliki kinerja yang unggul diantaranya adalah melalui (1) kepemimpinan, (2) disiplin pada nilai utama perusahaan dan (3) berpegang teguh pada budaya perusahaan. Faktor kepemimpinan ternyata menjadi hal dan penentu pertama dalam proses berkembangnya sebuah perusahaan. Maxwell (2009) juga mengungkapkan agar sebuah industri dapat tetap bertahan dan memiliki kinerja yang sesuai maka perlu menerapkan aspek kepemimpinan dalam pengelolaan perusahaan. Kajian empirik juga turut memberikan dukungan terhadap peran gaya kepemimpinan dalam memengaruhi kinerja perusahaan. Kajian penelitian tersebut oleh Wang *et al.*, (2010); Samad dan Abdullah (2012); Kim *et al.*, (2014); dan Zumitzavan *et al.*, (2014).

Masalah etika juga menjadi perhatian dalam membangun kinerja karyawan. Masalah etika pada saat ini terus menjadi perhatian dari berbagai praktisi bisnis, para pemimpin perusahaan, pejabat pemerintahan dan hampir semua kalangan menjadikan isu etika sebagai hal utama. Ruang lingkup permasalahan etika juga sangat luas, meliputi kepedulian, kejujuran, menepati janji, mengejar keunggulan, loyalitas, kesetaraan, integritas, menghormati orang lain, dan tanggung jawab sebagai warga negara. Jadi ruang lingkup etika juga sangat luas, dan etika sangat berpengaruh pada kinerja perusahaan. Kajian empirik tentang etika dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan oleh penelitian Khademfar *et al.*, (2013); Ebitu dan Beredugo (2015); Khalid *et al.*, (2014) dan Gorondutse dan Hilman (2016).

Meskipun beberapa kajian penelitian menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan oleh hasil penelitian Ojokuku *et al.*, (2012) dan Obiwuru *et al.*, (2011). Kajian penelitian tentang etika juga menunjukkan hasil yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Abbasi *et al.*, (2012) dan Wahyudi *et al.*, (2013). Oleh karena itu penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana peran mediasi budaya organisasi dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan etika terhadap kinerja perusahaan berdasarkan celah penelitian yang ada.

KAJIAN TEORI

Gaya Kepemimpinan. Bass dan Avolio (1995) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional terjadi ketika disiplin pengikut tergantung pada imbalan yang didapat dari pemimpin. Kepemimpinan transaksional tergantung pada penguatan reward, baik positif *reward kontingen* (CR) atau lebih negative dalam bentuk aktif atau pasif dari *manajemen dengan pengecualian* (*Management by Exception*, MBE).

Teori kepemimpinan karismatik muncul pada akhir 1980-an dan merupakan perluasan dari teori atribusi; seperti teori sifat (*trait theory*), diasumsikan bahwa karisma adalah karakteristik individu pemimpin. Meskipun sifat seorang pemimpin mungkin juga memainkan peran dalam kepemimpinan karismatik, ada kepercayaan yang berkembang bahwa perlu untuk membuat lebih masuk akal dalam melihat sebuah kepemimpinan, seperti melibatkan tipe khusus hubungan pemimpin dengan pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional muncul pada tahun 1990 dan berkaitan erat dengan kepemimpinan karismatik. Pemimpin transformasional memiliki karakteristik karismatik, tetapi tujuan mereka adalah untuk menciptakan pengikut independen. Pengaruh pemimpin transformasional tidak berasal dari kepercayaan yang bersifat takhayul akan kekuatan seorang pemimpin, tetapi lebih merupakan hasil logis dari akumulasi yang kompleks pada perilaku dan teknik seorang pemimpin.

Etika. Tujuan dari etika adalah untuk mendefinisikan peraturan-peraturan yang akan membimbing manusia dalam mengatur perilaku dan hal – hal utama yang bernilai dalam kehidupan. Keputusan yang beretika ditentukan oleh nilai – nilai utama dari seorang individu. Nilai – nilai yang termasuk dalam etika adalah peduli, kejujuran, menepati janji, mengejar kesempurnaan, loyalitas, fair, integritas, menghargai satu sama lain dan menjadi warga yang bertanggungjawab.

Budaya Organisasi. Amstrong (2009) menjelaskan bahwa budaya perusahaan adalah pola-pola nilai, norma, kepercayaan, sikap dan asumsi yang diartikulasikan sebagai bentuk atau tata cara orang-orang di dalam organisasi melaksanakan sesuatu. Nilai mengacu pada kepercayaan yang penting bagaimana perilaku orang-orang dalam organisasi sedangkan norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam perilaku berorganisasi. Amstrong menambahkan bahwa definisi budaya organisasi lebih bersifat subjektif karena nilai dan norma dalam organisasi bersifat abstrak dan perlu kajian serta diskusi lebih mendalam.

Kinerja Organisasi. Istilah kinerja pegawai sebenarnya berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2010). Kinerja organisasi adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai, 2011).

Pengembangan Hipotesis. Beberapa studi empiris telah menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, diantaranya adalah Wang *et al.*, (2010), Kim *et al.*, (2014), Samad dan Abdullah (2012) serta Wang dan Rode (2011). Wang menjelaskan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan baik secara transformasional maupun transaksional. Hasilnya menunjukkan membaiknya kinerja baik dari segi keuangan maupun bisnis. Kim *et al.*, (2014) juga menambahkan gaya kepemimpinan merupakan persepsi dari masing-masing anggota dalam organisasi, jika persepsi atas gaya kepemimpinan tersebut menunjukkan hasil yang positif maka kinerja yang baik juga akan terbentuk.

Hipotesis 1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, studi ini menemukan korelasi yang tinggi dan juga hubungan yang signifikan antara EWC dan Kinerja di perusahaan Malaysia. Ini berarti persepsi manajer mengenai etika sopan santun dan iklim etika adalah positif. Dengan kata lain menyediakan tempat kerja yang sesuai dan beretika untuk karyawan akan meningkatkan dan memperbaiki kinerja organisasi. Hal ini penting untuk

meninjau dan meningkatkan rencana nasional berdasarkan kebutuhan masyarakat yang baru. Selain memungkinkan akan bertahan dan eksis, kegiatan produktivitas seharusnya menjadi tujuan dasar untuk sektor industri. Dalam hal ini program pelatihan untuk semua karyawan terutama untuk manajer dapat mempertimbangkan kembali untuk perusahaan tersebut.

Hipotesis 2: Etika berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi

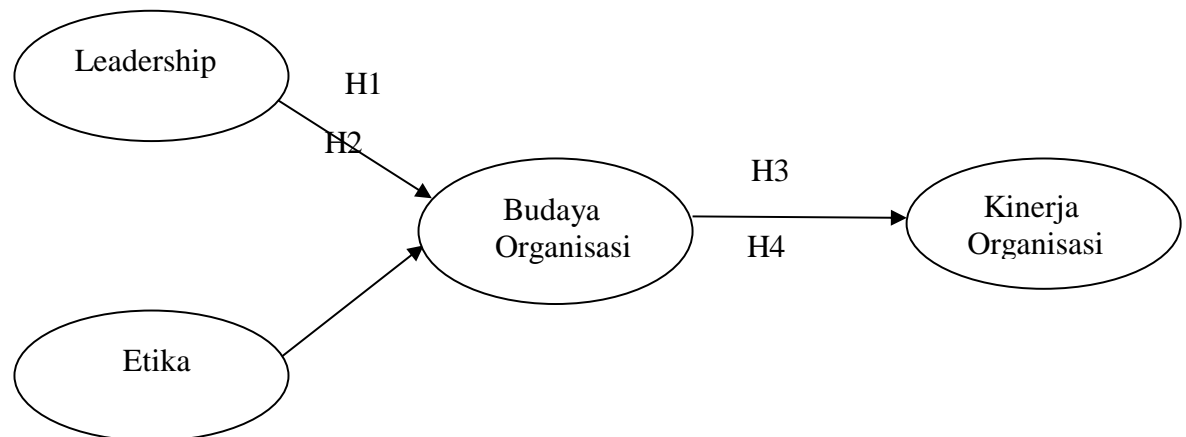
Menurut Kandula (2006) kunci untuk kinerja yang baik adalah budaya yang kuat. Dia lebih lanjut menjelaskan bahwa karena perbedaan budaya organisasi, strategi yang sama tidak menghasilkan hasil yang sama untuk dua organisasi dalam industri yang sama dan di lokasi yang sama. Sebuah budaya yang positif dan kuat dapat membuat seorang individu rata-rata melakukan dan mencapai hasil cemerlang, sedangkan budaya negatif dan lemah mungkin mendemotivasi pegawai yang luar biasa untuk tidak berbuat yang terbaik dan berakhir tanpa prestasi. Oleh karena itu budaya organisasi memiliki peran aktif dan langsung dalam manajemen kinerja. Eshtesham *et al.*, (2011) menjelaskan pengaruh budaya organisasi yang diukur melalui adhokrasi, keterlibatan, misi dan konsistensi memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja organisasi yang diukur dengan tujuan, evaluasi dan sistem penilaian kinerja. Kariuki (2013) menegaskan bahwa budaya organisasi yang didukung dengan nilai-nilai yang baik pada hasil studinya tentang budaya Jepang yakni Kaizen memberikan dampak pada meningkatnya kinerja perusahaan.

Hipotesis 3: Budaya Organisasi Memediasi Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

Budaya yang kuat dianggap sebagai kekuatan pendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini meningkatkan kepercayaan diri dan komitmen karyawan dan mengurangi stres pekerjaan dan meningkatkan perilaku etis dari karyawan. Huthalla (2013) menjelaskan tentang budaya organisasi yang menekankan pentingnya etika dalam manajerial. Ketika seorang manajer atau pemimpin sebuah perusahaan memiliki sebuah etika dalam diri mereka sehingga menjadi lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya maka akan menghasilkan lingkungan yang kondusif untuk menghasilkan budaya yang etis. Ahmed dan Shafiq (2014) menjelaskan bahwa dimensi budaya yang meliputi *power distance*, *avoidance*, *masculinity/femininity* dan *individualism/collectivism* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hipotesis 4: Budaya Organisasi Memediasi Pengaruh Etika terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan rumusan hipotesis, kerangka konsep penelitian ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

METODE

Definisi Operasional

Leadership. Gaya Kepemimpinan yang akan digunakan pada penelitian ini adalah mengacu pada teori Bass dan Avolio (1995) yakni “*Multifactor Leadership Questioner*”. Bentuk instrumen tersebut diadopsi dan disesuaikan dengan objek penelitian dari Wang *et al.*, (2010) yang menjelaskan berbagai dimensi gaya kepemimpinan antara lain gaya kepemimpinan karismatik, transformasional, transaksional, dan Visioner.

Etika. Untuk Etika Perusahaan berkaitan dengan bagaimana perusahaan menjalankan bisnisnya, perlakuan terhadap manajer, karyawan dan pelanggan. Etika dalam penelitian diukur dengan menggunakan pendekatan *Ethics Position Questionnaire* (EPQ) yang dikembangkan oleh Forsyth (1980). Dimensi yang terkandung dalam etika oleh Forsyth (1980) antara lain *idealism* yakni idealis dengan tindakan etis yang dilakukan dan *relativism* yaitu pandangan etika yang didasarkan pada nilai-nilai individu itu sendiri yang tidak universal.

Budaya Organisasi. Untuk Budaya Organisasi kita mengacu pada definisi budaya Denison (1995), yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai empat indikator yang menentukan kemajuan sebuah organisasi: (1) *Involvement* (Keterlibatan) yakni keterlibatan semua komponen dalam kemajuan organisasi (2) *Consistent* (Konsisten) yakni selalu konsisten dalam nilai dan budaya yang dianutnya (3) *Adaptability* selalu beradaptasi terhadap kondisi zaman yang terus berubah (4) *Mission* (Misi) memiliki tujuan yang jelas dalam melangkah

Kinerja Organisasi (Y2). Untuk Kinerja Organisasi mengacu pada indikator kinerja keuangan, bisnis dan efektivitas organisasi. Ketiga ukuran tersebut digunakan sebagai indikator penelitian dengan item pertanyaan yang dikembangkan dari penelitian Wang

et al., (2010) yang sesuai dengan organisasi atau perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur.

Teknik Pengambilan Sampel. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan *probability sampling* yakni kesempatan atau probabilitas setiap kasus yang dipilih sama secara keseluruhan, dan jumlah populasinya diketahui (Arikunto, 2013). Jenis teknik *sampling* yang digunakan adalah sampel proporsi. Sampel penelitian adalah 273 karyawan PT Widathra Bhakti.

Teknik Analisis Data

Analisis Deskriptif. Statistik deskriptif adalah analisis statistik yang memaparkan data apa datanya, dan tidak melakukan generalisasi terhadap hasil pengolahan datanya. Jadi dalam pengolahan data tidak mengambil kesimpulan yang berlaku umum. Dalam analisis deskriptif dibuat tabel Frekuensi, rata-rata, median, modus.

Analisis Inferensial PLS. Statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas, dan teknik pengambilan sampel dari populasi itu dilakukan secara random. Dalam penelitian ini akan digunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM), dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Pendekatan SEM yang akan kita gunakan adalah *Variance Based SEM*, karena untuk SEM memang ada dua pendekatan yaitu *Variance Based SEM* dan *Covariance Based SEM*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Responden. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 152 karyawan (87%) sedangkan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 22 karyawan (13%). Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada usia antara 20 hingga 30 tahun sebanyak 95 karyawan (55%), usia 31 hingga 40 tahun sebanyak 43 karyawan (25%), memiliki umur 41 hingga 50 tahun sebanyak 22 karyawan (13%), memiliki umur lebih dari 50 tahun sebanyak 9 orang (5%) dan kurang dari 20 sebanyak 5 karyawan (3%). Berdasarkan jenjang pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan SMA sebanyak 132 karyawan (76%), Diploma sebanyak 6 karyawan (3%) dan Sarjana sebanyak 36 orang (21%). Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 49 karyawan (25%), kurang dari dua tahun sebanyak 44 karyawan (25%), 2 hingga 5 tahun 43 karyawan (25%) dan 5 hingga 10 tahun 38 (22%). Berdasarkan jabatan atau posisi dalam pekerjaan mayoritas responden memiliki jabatan sebagai Operator/Helper 133 Karyawan (76%), Supervisor/Section Head sebanyak 25 karyawan (14%), Foreman/Staff/Teknisi sebanyak 13 karyawan (7%) dan Manager/Assistant Manager sebanyak 2%. Karakteristik responden disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persen
Jenis Kelamin		
Laki – Laki	152	87%
Perempuan	22	13%
Total	174	100%
Usia (Tahun)		
< 20	5	3%
20 - 30	95	55%
31- 40	43	25%
41 – 50	22	13%
>50	9	5%
Total	174	100%
Pendidikan		
SMA/Sederajat	132	76%
Diploma	6	3%
Sarjana	36	21%
Total	174	100%
Masa Kerja (Tahun)		
<2	44	25%
2-5	43	25%
5-10	38	22%
>10	49	28%
Total	174	100%
Jabatan/Posisi		
Manager/Assistant Manager	3	2%
Supervisor/Section Head	25	14%
Foreman/Staff/Teknisi	13	7%
Operator/Helper	133	76%
Total	174	100%

Validitas dan Reliabilitas. Berdasarkan Tabel tampak nilai *loading factor* pada tabel 2 secara keseluruhan variabel memiliki nilai di atas 0,5 sehingga mengindikasikan indikator beserta keseluruhan Itemnya mampu mengukur variabel gaya kepemimpinan, etika, budaya organisasi dan kinerja organisasi. Berdasarkan nilai *composite reliability* pada tabel 3 yang berada diatas 0,7 dapat dikatakan konstruk bersifat reliabel.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Indikator	Outer Loading
Kepemimpinan Transformasional	0.950
Kepemimpinan Transaksional	0.772
Idealisme	0.928
Relativisme	0.562
Keterlibatan	0.516
Konsistensi	0.779
Adaptasi	0.739
Misi	0.812
Kinerja Keuangan	0.839
Kinerja Bisnis	0.901
Efektivitas Organisasi	0.737

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0.891	Reliabel
Etika	0.746	Reliabel
Budaya Organisasi	0.793	Reliabel
Kinerja Perusahaan	0.884	Reliabel

Uji Hipotesis. Hasil analisis sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4 menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan karena nilai t statistik kurang dari t -tabel ($1.392 < 1,97$) sehingga hipotesis ditolak yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh variabel etika terhadap kinerja perusahaan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan karena nilai t statistik lebih kecil dari t -tabel ($0.385 < 1,97$) sehingga hipotesis ditolak yang menyatakan bahwa etika berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Pengujian variabel budaya organisasi sebagai variabel mediasi dilakukan dengan uji Sobel sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5 menjelaskan bahwa pengaruh tidak langsung antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran mediasi karena nilai p -value lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) sehingga hipotesis diterima yang menyatakan budaya organisasi mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh tidak langsung antara variabel etika terhadap kinerja perusahaan menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran mediasi karena nilai p -value lebih kecil dari 0,05 ($0,047 < 0,05$) sehingga hipotesis diterima yang menyatakan budaya organisasi mampu memediasi pengaruh etika terhadap kinerja perusahaan.

Tabel 4. Uji Hipotesis

Hubungan antar Variabel	Koefisien Jalur	Nilai t	Cut off	Keterangan
Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi	0.155	1.392	1,97	Tidak Signifikan
Pengaruh Etika terhadap Budaya Organisasi	0.044	0.385	1,97	Tidak Signifikan

Tabel 5. Uji Mediasi

Variabel Mediasi	Koefisien Jalur	p -value	Keterangan
Memediasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Perusahaan	0,245	0,000	Memediasi
Memediasi Etika terhadap Kinerja Perusahaan	0,127	0,047	Memediasi

Pembahasan

Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan. Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Fakta tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan tidak dibangun atas dasar kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional maupun transaksional yang tentunya berperan dalam membangun kolaborasi antara pemimpin dan bawahan tidak serta merta mampu menghasilkan

kinerja perusahaan secara signifikan dengan ukuran kinerja keuangan, bisnis dan efektivitas organisasi.

Penelitian Kim *et al.*, (2014) menunjukkan hasil yang berbeda, dimana gaya kepemimpinan para CEO perusahaan di Korea ternyata berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada situasi perekonomian yang tidak menentu. Lalu penelitian yang dilakukan oleh Samad dan Abdullah (2012) pada perusahaan logistik di Malaysia menyatakan bahwa semua gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja. Hasil dua penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang kami lakukan, dan ini menjadi hal yang menarik untuk dijelaskan lebih lanjut.

Beberapa kajian penelitian lainnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan serta etika tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian tentang gaya kepemimpinan yang tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang pertama oleh Ojokuku (2011) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan yang bersifat transaksional serta otoriter tidak memberikan dampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Lebih jauh, gaya kepemimpinan yang bersifat karismatik serta birokratis cenderung memberikan dampak yang negatif terhadap kinerja perusahaan atau penurunan kinerja perusahaan itu sendiri. Didukung oleh penelitian Obiwuru (2011) pada perusahaan kecil menengah di Nigeria. Hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan yang bersifat inspiratif cenderung menghasilkan pengaruh yang negatif terhadap kinerja perusahaan karena karyawan tidak mampu menyesuaikan diri dengan gaya kepemimpinan semacam itu.

Faktor penyebab tidak berdampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan ditengarai karena gaya kepemimpinan hanya berpengaruh secara personal bukan secara agregat dalam perusahaan secara keseluruhan, sehingga gaya kepemimpinan baru bisa berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui proses yang bertahap, dan melalui proses interaksi yang panjang dan menyentuh seluruh bagian dari perusahaan. Kinerja perusahaan adalah konteks menyeluruh semua perusahaan yang tidak hanya melibatkan sumber daya manusia saja. Faktor-faktor lain seperti kegiatan operasional atau produksi, kinerja pemasaran serta strategi yang diformulasikan menjadi faktor dalam penentu kinerja perusahaan.

Dalam kaitannya dengan PT Widatra Bhakti secara spesifik, penyebab tidak signifikannya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap performa organisasi, disebabkan adanya penerapan prinsip – prinsip kaizen dalam perusahaan, yang mana lebih menekankan pada perubahan yang sifatnya incremental, perubahan yang sedikit namun terus menerus sehingga proses pemupukan budaya kaizen ini yang panjang terus berlangsung walaupun adanya pergantian kepemimpinan, selain itu sifat budaya perusahaan Jepang yang sangat menghormati atasan, membuat karyawan tetap bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan, tetap bekerja sebaik-baiknya (Lincoln dan Doerr, 2012)

Hasil penelitian ini tidak sesuai penelitian sebelumnya. Diantaranya adalah Wang *et al.*, (2010) yang menjelaskan bahwa dalam perusahaan khususnya yang bergerak dalam bidang manufaktur memiliki dampak yang signifikan bagi peningkatan kinerja organisasi. Penelitian bersifat transformasional maupun transaksional memiliki

dampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun demikian ada beberapa penelitian lain yang senada dengan hasil penelitian ini yakni Obiwuru (2015) yang menyatakan bahwa tidak semua perusahaan cocok menggunakan jenis gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional cenderung negatif karena bawahan tidak menginginkan pemimpin yang terlalu idealis dan memaksa bawahan mencapai visi dan misi yang terlalu sulit untuk dicapai. Ojokuku (2012) juga menambahkan bahwa gaya kepemimpinan yang sederhana namun visioner lebih baik dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional yang sifatnya terlalu rumit untuk dipahami oleh bawahan. Dengan didukung berbagai hasil penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan tidak serta merta dibangun oleh gaya kepemimpinan yang melibatkan aspek manajemen sumber daya manusia. Perlu faktor yang lebih kuat untuk membangun kinerja perusahaan yang cakupan konteksnya jauh lebih luas lagi.

Etika dan Kinerja Karyawan. Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa etika tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Fakta tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan tidak dapat meningkat meski karyawan memiliki pandangan terhadap etika secara ideal maupun relatif. Etika secara ideal mengharapkan setiap orang agar mematuhi nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam suatu lingkungan khususnya dalam organisasi agar kegiatan tetap berjalan dengan baik. Namun pada kenyataannya pandangan yang bersifat ideal agar semua berjalan dengan baik kurang dapat menghasilkan dampak yang signifikan bagi peningkatan kinerja organisasi. Begitu pula dengan pandangan etika yang sifatnya relatif. Pandangan bahwa setiap orang melakukan tindakan atas dasar faktor-faktor yang melatarbelakangi tidak dapat menghasilkan peningkatan yang signifikan bagi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam kaitannya dengan PT Widatra Bhakti secara spesifik, penyebab tidak signifikannya pengaruh etika terhadap performa organisasi, ditunjukkan dengan kuatnya mereka memegang teguh nilai-nilai etika idealisme, sehingga bisa dipahami bila karyawan akan tetap menjaga nilai etika mereka dalam kondisi perusahaan yang berubah-ubah kinerjanya. Selain itu secara khusus Lincoln dan Doerr (2012) menyatakan perusahaan Jepang memiliki budaya “*shame*” atau budaya malu yang sangat tinggi, mereka sangat menghargai *family company*, lebih senang bekerja dalam grup dan mudah menceritakan permasalahan pribadi ke atasan mereka, sehingga mereka lebih loyal pada perusahaan dibandingkan perusahaan-perusahaan dari negara lain.

Hasil penelitian ini tidak sesuai penelitian sebelumnya. Diantaranya adalah Khademfar *et al.*, (2013) yang menjelaskan etika menjadi sebuah iklim dalam berorganisasi sehingga iklim berorganisasi yang kondusif karena setiap individu mentaati aturan yang ada akan menghasilkan kenaikan yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Begitu pula kajian penelitian lain oleh Khalid (2014) yang menekankan bahwa etika sangat penting bagi membangun citra organisasi di mata konsumen maupun partner dalam berbisnis. Pandangan karyawan terhadap etika itu sendiri diharapkan mampu menghasilkan citra perusahaan yang baik dan mampu menaikkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Meski demikian beberapa hasil kajian penelitian lain memberikan dukungan pada penelitian ini yakni Abbasi (2011) yang menyatakan

bahwa pandangan seseorang terhadap suatu nilai dan norma yang berlaku tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan karena pandangan tersebut lebih mengarah pada pandangan yang bersifat pribadi. Pandangan seseorang terhadap etika tidak akan memberikan dampak pada organisasi secara keseluruhan karena subyektivitas dari masing-masing individu yang menganggap sesuatu itu benar maupun salah. Didukung hasil penelitian Wahyudi *et al.*, (2013) dengan dimensi etika yakni moralitas ketepatan waktu dan tanggung jawab setiap individu tidak serta merta menghasilkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pandangan terhadap dimensi moral dan tanggung jawab hanya berdampak pada kinerja individu itu sendiri yang mana setiap individu memiliki pola pikir yang berbeda sehingga tidak semua secara simultan akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

Peran Budaya Organisasi. Pembahasan sebelumnya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan karena gaya pemimpin hanyalah skala kecil dari aspek sumber daya manusia yang kurang kuat bila menghasilkan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Akan tetapi, gaya kepemimpinan mampu memengaruhi pola budaya dalam sebuah organisasi itu sendiri. Pandangan karyawan melalui nilai-nilai yang ada dalam organisasi tentunya berasal dari pemimpin atau atasan itu sendiri, baik pemimpin tersebut menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maupun transaksional. Pandangan akan nilai yang kuat tersebut secara serentak akan berdampak pada elemen organisasi secara keseluruhan dan berpengaruh pada peningkatan kinerja perusahaan.

PT Widatra Bhakti sebagai perusahaan yang berafiliasi pada Otsuka Grup Japan, nampaknya benar-benar berhasil menjadikan budaya perusahaan sebagai sentral pergerakan organisasi. Ini bisa dipahami sebagaimana perusahaan Jepang lainnya yang sangat menekankan pada penguatan budaya organisasi seperti adanya penerapan Kaizen. Kaizen merupakan sebuah cara untuk melakukan *Continuous Improvement* yang merupakan filosofi dasar perusahaan Jepang. PT Widatra Bhakti sebagai perusahaan Jepang yang menerapkan prinsip-prinsip Kaizen secara budaya organisasi sangat kuat sekali, karena untuk implementasi kaizen butuh waktu yang lama, proses interaksi yang panjang antara management dan karyawan untuk menjalankan kaizen agar berhasil, oleh karena itu aspek keterlibatan, konsistensi, adaptasi dan misi sudah termasuk dalam penerapan Kaizen secara keseluruhan.

Pembahasan sebelumnya juga menyatakan bahwa etika tidak berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan karena pandangan terhadap etika bersifat pribadi dan tidak akan saling diatur oleh kelompok dalam organisasi secara keseluruhan. Namun demikian ketika pandangan yang bersifat pribadi tersebut menjadi sebuah sistem yang bekerja dengan baik dalam organisasi maka akan berdampak signifikan bagi peningkatan kinerja organisasi. Pandangan individu secara personal terhadap suatu kondisi yang sifatnya ideal misalnya segala sesuatu harus benar adanya tidak boleh salah, jika digabung menjadi satu dalam sistem tatanan budaya organisasi maka seluruh elemen dalam organisasi akan menjunjung nilai bahwa melakukan suatu tindakan haruslah baik dan sesuai dengan standar etika yang telah menjadi sebuah budaya dalam organisasi tersebut. Ketika budaya yang sifatnya baik tercipta maka kinerja perusahaan akan meningkat secara signifikan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan penelitian oleh Jaskyte (2004) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi nilai-nilai yang ada dalam sebuah organisasi. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya memiliki pandangan tersendiri terhadap nilai-nilai dalam sebuah organisasi. Pengaruh pemimpin yang kuat dalam organisasi akan membangun sebuah tatanan nilai yang dikenal dengan budaya organisasi. Eshtesham *et al.*, (2011) menambahkan bahwa budaya organisasi akan mengarahkan setiap individu bekerja ke arah yang lebih baik. Ketika mereka bekerja dengan standar prosedur yang telah diterapkan dalam sebuah sistem yang menyeluruh maka kinerja perusahaan akan terbangun secara signifikan. Penelitian Sharma dan Sharma (2010) juga mengkonfirmasi pengaruh yang kuat kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada perusahaan India. Huhtala (2013) yang menjelaskan bahwa etika mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Setiap karyawan yang bekerja dengan lingkungan yang nyaman tanpa adanya pertentangan karena sistem dalam budaya perusahaan menjunjung tinggi nilai-nilai dan standar etika yang berlaku, maka akan menghasilkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Ahmed dan Shafiq (2014) menambahkan bahwa budaya organisasi memiliki dimensi yang luas dan dibawa oleh individu dengan latar belakang yang berbeda. Etika sebagai suatu bentuk nilai yang dibawa oleh setiap individu dengan karakteristik yang berbeda serta pandangan yang berbeda pula akan melebur menjadi satu dalam sebuah sistem. Ketika suatu tatanan sistem tersebut sudah baik maka peningkatan kinerja suatu organisasi akan dapat dicapai.

PENUTUP

Kesimpulan. Berdasarkan analisis hasil dan pembahasan terkait dengan peran budaya organisasi dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan etika dalam perusahaan PT Widatra Bahakti maka kesimpulan penelitian ini adalah: (1) gaya kepemimpinan tidak langsung berpengaruh pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan karena perlu proses yang bertahap dan interaksi yang panjang sehingga bisa menyentuh seluruh aspek perusahaan. (2) Etika tidak menunjukkan dampak pada peningkatan kinerja organisasi. Tidak berpengaruhnya etika dalam mendorong kinerja dikarenakan pandangan tersebut bersifat individual dan tidak mencakup aspek secara keseluruhan dalam organisasi. Selain itu pandangan mengenai etika bersifat subyektif dan memiliki perbedaan antara individu satu dengan lainnya. (3) Budaya organisasi mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Peran budaya organisasi karena mampu menampung semua nilai-nilai yang dibawa oleh setiap individu dalam organisasi dan tentunya pemimpin sebagai individu yang paling berpengaruh mampu membentuk sebuah tatanan dalam sistem budaya organisasi. (4) Budaya organisasi mampu memediasi pengaruh etika terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi yang dibentuk oleh pandangan setiap individu dalam nilai-nilai baik atau benar maka akan menghasilkan pandangan terhadap suatu kondisi yang sama dalam kelompok di dalam organisasi. Ketika secara keseluruhan kelompok tersebut setuju maka akan menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik. Hasil penelitian ini juga cukup menunjukkan hasil dan implikasi yang positif bagi PT Widatra Bhakti dan juga perusahaan lainnya, bahwa perusahaan yang memiliki budaya yang kuat, maka perubahan pada kepemimpinan tidak akan berpengaruh langsung pada kinerja organisasi.

Saran. Beberapa saran temuan empiris yang bermanfaat bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya: (1) Perusahaan perlu untuk terus meningkatkan dan menjaga gaya kepemimpinan yang telah berjalan, baik transformasional dan transaksional, pergantian kepemimpinan di perusahaan tetap dilakukan dengan memperhatikan gaya kepemimpinan yang sudah berjalan. (2) Perusahaan tetap menjaga dan memelihara etika yang sudah berjalan di perusahaan, karena walaupun tidak berpengaruh langsung, dalam jangka panjang akan berpengaruh juga pada kinerja. (3) Perlu dilakukan penelitian pada perusahaan jenis lain seperti *consumer goods*, otomotif dan lain-lain, dan juga pada perusahaan yang berafiliasi pada perusahaan Eropa, Timur Tengah, Korea, Cina dan lokal, karena budaya mereka berbeda dan akan bisa terlihat bagaimana hasilnya apakah berbeda atau tidak serta akan menambah khasanah keilmuan.

DAFTAR RUJUKAN

- Abbasi, A.S., Rehman, K.U., Abbasi, S.H. (2012). Islamic work ethics: How they affect shareholder value. *Science International Journal*, 24(4), 521-530.
- Ahmed, M., Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: A case study on telecom sector. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(3), 21-29
- Amstrong, Michael (2009 : 384). Amstrong's Handbook of Human Resources Management Practice. Eleventh Edition
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta :Rineka Cipt
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1995). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Collin, J. (2001). *Good To Great: Why Some Companies Make The Leap...and Others Don't*, Third Edition, NY.
- Denison, D.R., Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Ebitu, E.T., Beredugo, S.B. (2015). Business ethics and the performance of service firms in Calabar, Cross River State, Nigeria. *European Journal of Hospitality and Tourism Research*, 3(2), 28-38.
- Eshtesham. M., Masood, M.M., Ahmad, M.A. (2011). Relationship between organizational culture and performance management practices: a case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 3(4).
- Forsyth, D.R. (1980). A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social psychology*, 39(1), 175.
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A.M., Feldt, T. (2013). Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 250-270.
- Kandula, S. R. (2006). *Performance management*. New Delhi: Prentice Hall of India private limited.
- Kariuki, L. W. (2013). Kaizen and organizational culture in manufacturing firms in Kenya. *Doctoral Dissertation*. University of Nairobi.

- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), 153-168.
- Khademfar, M., Iis, K., Omar, Z. B., Arabamiry, S. (2013). Ethical Work Climate and Firm Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11).
- Khalid, K., Wan Omar, M., Loke, S.P. (2014). Understanding the intricate boundary of mediating and moderating models of ethical leadership: Modelling the mediating moderating effects on the relationship between moral competence and moral cognition. *International Journal of Modelling in Operations Management*, 4(1/2), 1-20.
- Kim, J. S., Kang, S.A., Park, H. J. (2014). Impact of CEO leadership styles on firm performance during environmental uncertainty: A study of privately owned Korean companies. *Research Journal of Business Management*, 8(1), 43-56.
- Lincoln, J., Doerr, B (2012). Cultural effects on employee loyalty in Japan and the US: Individual– or organization-level? *IRLE Working Paper No. 116-12*.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Maxwell, J.C. (2009). *The 21 indispensable qualities of a leader, 21 ciri pokok seorang pemimpin*. Penerjemah Marlene T. Mic Publishing. Surabaya.
- Obiwuru, T.C., Okwu, A.T., Akpa, V.O., Nwankwere, I.A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100.
- Ojokuku, R.M., Odetayo, T.A., Sajuyigbe, A.S. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Rivai, Veithzal and Sagala Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (3th ed) Jakarta : Rajawali Pers.
- Samad, S., Abdullah, Z. (2012). The Influence of Leadership Styles on Organizational Performance of Logistics Companies. *International Business Management*, 6(3), 374-383.
- Sharma, K Sanjeef and Sharma, Aditi. (2010). Examining the Relationship between Organisational Culture and Leadership Styles. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology* January 2010, Vol.36, No.1, 97-105.
- Sharma, K Sanjeef *et al* (2010). Examining the Relationship between Organisational Culture and Leadership Styles. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology* January 2010, Vol.36, No.1, 97-105.
- Wahyudi, A., Haryono, T., Riyani, A.L., & Harsono, M. (2013). The impact of work ethics on performance using job satisfaction and affective commitment as mediating variables: evidences from lecturers in Central Java. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 7(3), 165-184.
- Wang, F.J., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, 4(18), 3924.
- Wang, Peng., & Rode, Joseph C. (2011). *Transformational Leadership and Follower Creativity: The Moderating Effects of Identification with Leader and Organizational Climate*. Sagepub. Ohio

Zumitzavan, V., Insuwan, T. 2014. The impact of different styles of ‘learning’ and categorisations of ‘organisational strategies’ on ‘organisational performance’: A case of University Industry in Thailand. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 11, 359-368.