

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**Lukertina Sihombing**

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana  
lukertina.sihombing@mercubuana.ac.id*

**ABSTRACT**

*Indonesia food nutrition market share in continued to show positive potential growth. Poor nutrition and malnutrition, closely affect the quality of human resources. The organization's performance one of the superior nutrition food company expected comparable to their employee's performance. This study researcher examined and analyzed the influence of organization's culture and leadership style on employee performance. The study population is all employees in the Marketing division, Manufacturing, and QA division of 250 people. The sampling method used is Proportionate Stratified Sampling technique using the Slovin formula, then found 154 respondents as a sample. The technique of data collecting using questionnaires instrument. Data were analyzed using multiple linear regression techniques. The results showed there is a positive significant between organization culture on employee performance and also leadership style on employee performance as well as jointly both variable on employee performance. Leadership style has a more dominant influence in affecting the increase in employee performance. Very strong correlation occurs between dimensions transformational leadership style of leadership style variable with dimensions work quantity on employee performance variable. Having to continue leadership training programs for staff it is good for development employee performance for personal or team.*

**Keywords:** *organization culture, leadership style, employee performance.*

**ABSTRAK [WU1]**

Pangsa pasar *nutrition food* di Indonesia terus menunjukkan potensi pertumbuhan yang positif. Gizi buruk dan kekurangan gizi, berpengaruh erat pada kualitas sumber daya manusia. Kinerja organisasi salah satu *nutrition food company* yang unggul ini diharapkan sebanding dengan kinerja karyawannya. Penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT.SA. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan pada divisi *CRM, Manufakturing* dan *QA* yaitu 250 orang. Metode Sampling yang digunakan adalah *Probability Sampling*, dengan teknik *Proportionate Stratified Sampling* menggunakan rumus Slovin, maka ditemukan 154 karyawan atau responden sebagai sampel. Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner. Analisa data menggunakan teknik regresi linier berganda melalui SPSS versi 21, dan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara parsial, serta adanya pengaruh positif yang signifikan secara bersama-sama pada kedua variabel terhadap kinerja karyawan. Gaya Korelasi sangat kuat terjadi antara dimensi *transformational leadership style* dari variabel gaya kepemimpinan dengan dimensi

*work quantity* dari variabel kinerja karyawan. Pelatihan kepemimpinan secara berkala untuk *level basic (staff)* baik untuk membantu peningkatan kinerja karyawan secara personal maupun tim.

**Kata kunci:** budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kinerja karyawan.

## **PENDAHULUAN**

Gizi buruk dan kekurangan gizi, berpengaruh erat pada kualitas sumber daya manusia. Potensi pertumbuhan usaha *nutrition food* di Indonesia sangat besar, dikarenakan pentingnya mengatasi permasalahan gizi di Indonesia. Salah satu dari perusahaan *nutrition food* di Indonesia sangat memperlihatkan perkembangan organisasi yang baik. *Brand* merupakan aset perusahaan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi, tetapi tidak terlepas dari kinerja karyawannya, yang menuntut pengelolaan dengan lebih seksama. Keunggulan kinerja organisasi tercapai berkat pengembangan (*inovasi*) produk-produk serta gaya kepemimpinan yang handal. Kinerja organisasi yang unggul kiranya sebanding dengan kinerja karyawan yang menggembirakan.

Inovasi merupakan salah satu dari nilai-nilai korporasi, hal ini selaras dengan teori budaya organisasi Denison dalam Herminingsih (2014:74) pada dimensi *adaptability* dengan indikator *creating change*. Hasil penelitian Alvi (2014) menunjukkan bahwa budaya *innovatif* memiliki efek tidak terlalu signifikan pada komitmen karyawan dan juga memiliki dampak negatif pada kepuasan kerja. Menurut Herminingsih (2014:33), pada budaya ideologi, sukses adalah memiliki produk serta pelayanan atau jasa yang unik dan baru, biasanya memiliki pemimpin yang dianggap inovator dan pengambil resiko, penekanan organisasi pada bagaimana supaya berada di posisi terdepan, dan pada pertumbuhan jangka panjang bagaimana memperoleh sumber daya-sumber daya baru.

Bersempangat untuk tetap unggul, selalu berusaha menjadi yang terbaik di bidangnya, hal ini selaras dengan teori budaya organisasi Denison dalam Herminingsih (2014:75) pada dimensi *mission* dengan indikator *goals and objectives*. Hasil penelitian Wanjiku (2014) menunjukkan bahwa budaya kompetitif memiliki pengaruh paling kecil dalam kinerja organisasi secara keseluruhan, ini mempengaruhi kohesi dan mungkin menyebabkan sabotase karyawan-karyawan. Menurut Herminingsih (2014:38), orang-orang yang berada di dalam organisasi dengan budaya kompetitif memainkan peran menang kalah sehingga mereka harus melawan koleganya untuk bisa dikenal bukan bekerja sama. Menurut Sumanto et al (2016), budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan dengan korelasi paling kuat dari komitmen afektif adalah dimensi orientasi tim.

Pengembangan SDM untuk memastikan kaderisasi pemimpin masa depan, terkait usaha keras perusahaan dan loyalitas pelanggan sehingga mendapatkan penghargaan *Best Brand*, hal ini selaras dengan teori budaya organisasi Denison dalam Herminingsih (2014:72) pada dimensi *involvement* dengan indikator *capability development*. Hasil penelitian Inderyas (2015) menunjukkan kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan demokratis yang tidak signifikan berkorelasi dengan kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan *laissez faire* memiliki hubungan yang negatif kuat dengan kinerja kerja karyawan. Menurut Herminingsih (2014:34), pada budaya konsensus para pemimpin

dianggap sebagai mentor dan bahkan memiliki figur bapak yang memberi nilai tinggi pada kerja tim, partisipasi dan kesepakatan (konsensus), sukses dirumuskan pada kepekaan terhadap *customer* dan keprihatinan terhadap manusia.

Menurut Herminingsih (2014:109), gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan budaya transformasional yang mendorong dan mendukung inovasi, serta memiliki pemimpin yang bertindak sebagai teladan, mentor dan pelatih. Hasil penelitian Timothy (2011) menunjukkan bahwa karisma sifat dari gaya kepemimpinan transformasional memberikan efek positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Parasakti (2015) perempuan lebih cenderung memiliki gaya kepemimpinan transformasional sedangkan laki-laki lebih cenderung memiliki gaya kepemimpinan transaksional.

Penelitian ini bertujuan agar dapat mengukur dan menganalisa pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sehingga tercapai peningkatan kinerja karyawan perusahaan *nutrition food* tersebut terutama pada divisi *Marketing*, *Manufakturing* dan *QA*, yang diikuti peningkatan profit usaha.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Karyawan**

Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya. Faktor internal dan faktor eksternal diatas merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat oleh para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang pegawai yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya. Menurut Daft (2000) dalam Shahzad (2013:57), kinerja karyawan berarti kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan baik pribadi atau organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif.

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya ketika dibandingkan dengan satu set standar kinerja. Penilaian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi pekerja, tinjauan kinerja, penilaian prestasi kerja dan penilaian hasil. Kinerja dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan memiliki kinerja yang tinggi, para karyawan akan bekerja berdasarkan rencana kerja, memperhatikan proses kerja dan berorientasi kepada hasil. Menurut David (2002) dalam Sundi (2013:53) salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja.

Menurut Robbins (2008) dalam Sundi (2013:53), kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, jika tidak memadai, kinerja akan terpengaruh secara negatif. Intelengence dan keterampilan juga harus dipertimbangkan selain kemampuan motivasi. Teori tersebut dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dengan lima kriteria utama, yaitu; *work quality* (kualitas kerja), *work quantity* (kuantitas

pekerjaan), *timeliness* (ketepatan waktu), *work independence* (kemandirian) dan *individual relationship* (hubungan pribadi).

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi pada perusahaan diharapkan akan diterapkan untuk mendukung tercapainya visi dan misi perusahaan. Menurut Hofstede dalam Herminingsih(2014:40) membedakan konsep budaya suatu bangsa dengan budaya bangsa lain berdasarkan lima dimensi yaitu *power distance*, *individualisme versus collectivism*, *masculinity versus femininity*, *uncertainty avoidance*, *long term versus short-term orientation*. Menurut Robbins (2002:87), efektivitas Organisasi dapat didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi mencapai tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, yang mencerminkan konstituen strategis, kepentingan dari evaluator dan tahap kehidupan organisasi.

Menurut Schein (2010:18), budaya organisasi adalah kesamaan pola asumsi dasar yang dianggap baik untuk disahkan dan diterapkan dalam pemecahan masalah untuk berintegrasi pada internal organisasi dan beradaptasi dengan eksternal organisasi oleh karena itu, harus diajarkan untuk baru anggota sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah tersebut. Memiliki tiga tingkatan fenomena yang berbeda yaitu; pertama, Artefak adalah perilaku yang terlihat dari anggota suatu kelompok untuk tujuan analisa budaya, proses organisasi dimana perilaku tersebut dilakukan rutin oleh elemen strukturnya, secara formal bagaimana struktur organisasi bekerja; kedua, keyakinan yang dianut dan nilai-nilainya, seringkali beberapa hal dari keyakinan dan nilai-nilai yang ada tersebut begitu abstrak dan bisa saling bertentangan, dan apabila keyakinan dan nilai-nilai selaras dengan asumsi yang menjadi dasar maka artikulasi nilai-nilai menjadikan filosofi operasi yang dapat membawa organisasi bersama, melayani sebagai sumber identitas dan misi inti; ketiga, Asumsi yang menjadi dasar adalah hipotesa yang didukung oleh firasat atau nilai, secara bertahap hadir untuk diperlakukan sebagai kenyataan.

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain di dalam suatu organisasi/perusahaan Dalam kepemimpinan terdapat adanya kekuatan pemimpin formal dan informal, pemimpin formal adalah kemampuan dalam menjalin organisasi formal berdasarkan peraturan dan kebijakan sesuai batas wilayah dan fungsi tugasnya. Gaya kepemimpinan atau perilaku seorang pemimpin (*leadership behaviour*) dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan bervariasi dan dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain tingkat pendidikan, pengalaman, kepribadian, dan situasional. Perilaku gaya kepemimpinan merupakan cara-cara berinteraksi seorang pemimpin dalam melakukan kegiatan pekerjaannya. Menurut Schein (2010:2), kepemimpinan adalah kemampuan untuk melangkah keluar dari budaya yang sedang dijalankan untuk memulai proses perubahan evolusioner yang lebih adaptif

Menurut Yukl (2010:26), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Yulk (2010:27), beberapa cara efektif yang dapat dilakukan pimpinan dalam mempengaruhi grup dalam organisasi yaitu, *the interpretation of external events by*

*member; the choice of objectives and strategies to pursue; the motivation of members to achieve the objectives; the mutual trust and cooperation of member; the organization and coordination of work activities; the allocation of resources to activities and objectives; the development of member skills and confidence; the learning and sharing of new knowledge by member; the enlistment of support and cooperation from outsider; the design of formal structure, programs, and systems; the shared beliefs and values of members.*

Menurut Bass (1990) dalam Trang (2013:14), gaya kepemimpinan mencakup tiga kondisi umum, yaitu gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi pengikutnya merujuk pada idealisme tertinggi dan nilai-nilai moral agar dapat menginspirasi karyawan untuk dapat menampilkan kinerja melebihi harapan yang akhirnya dapat mengubah karyawan dan perusahaan menjadi lebih baik. Dimensi dari gaya ini adalah pengaruh ideal, pengaruh motivasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individu. Trang (2013:15); gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya dengan bentuk hubungan yang memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan bertukar imbalan mempengaruhi kinerja karyawannya. Dimensi dari gaya ini adalah imbalan dan manajemen pengecualian. Wamy (2014:58); dan laissez-faire gaya kepemimpinan atau kondisi tanpa kepemimpinan.

Munculnya gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional adalah hasil dari lebih dari penilaian seratus tahun, sehingga dapat dikatakan bahwa dua gaya kepemimpinan yang mampu mewakili berbagai macam gaya kepemimpinan yang tersedia selama ini (Trang, 2013:14).

## **Pengembangan Hipotesis**

### **Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Menurut Ehtesham (2011:80), yang mendasari nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar untuk sistem manajemen organisasi, serta seperangkat praktek manajemen dan perilaku yang baik memberikan contoh dan memperkuat prinsip-prinsip dasar. Dalam Herminingsih (2014:68-71), *Model Circumplex Denison* adalah budaya organisasi yang memiliki pengaruh terhadap kinerja, memiliki empat ciri yaitu *involvement, consistency, adaptability, mission*.

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut; Aftab et al (2012), Awadh et al (2013), Shahzad et al (2013), Pardede (2014).

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H<sub>1</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan transformasional dapat terlihat pada organisasi yang menganut pada paham peningkatan intelektual dan kecepatan, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional dapat terlihat pada organisasi yang menganut paham saling menguntungkan.

Beberapa penelitian terdahulu yang membuktikan hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah sebagai berikut; Paracha et al (2012), Bello (2012), Thamrin (2012), Sundi (2013), Trang, et al (2013), Toban, et al (2014)

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H<sub>2</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

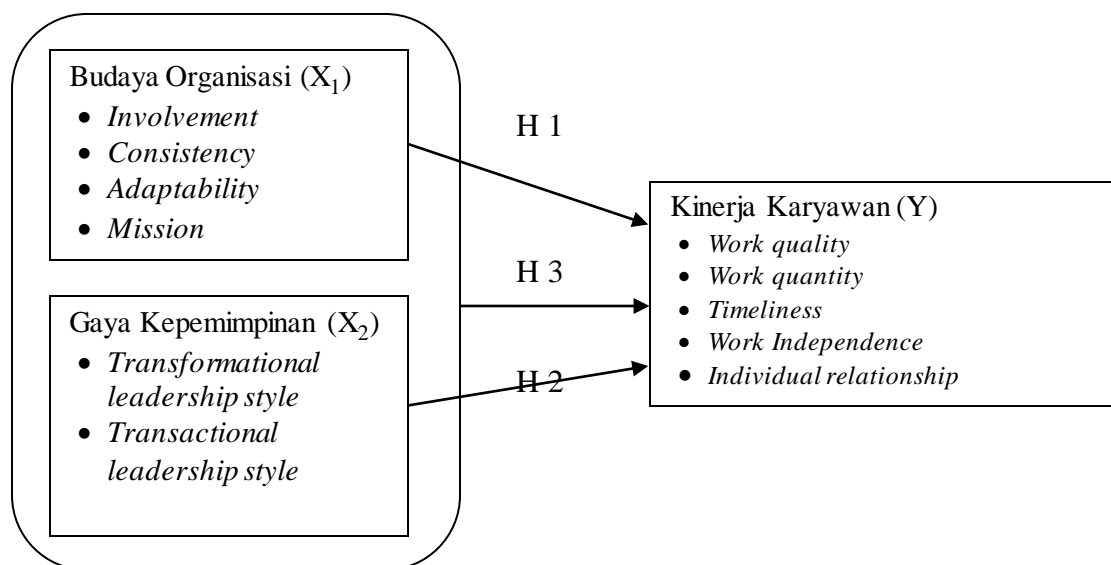
### Hubungan Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi yang memiliki nilai-nilai kuat yang dianut turut membentuk gaya kepemimpinan yang diharapkan oleh organisasi, sehingga menghasilkan kinerja selaras dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Penelitian Arifin, et al (2014) membuktikan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H<sub>3</sub>: budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hubungan keseluruhan antar variabel dan dimensi penelitian dapat diperjelas dengan skema rerangka konseptual pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Rerangka Konseptual

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif verifikatif dengan teknik analisis regresi linier berganda. Peneliti tidak melakukan observasi terhadap variabel-variabel yang diteliti, untuk mengetahui pengaruh antara variabel budaya organisasi (X<sub>1</sub>) dan gaya kepemimpinan (X<sub>2</sub>) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau melakukan keadaan objek atau subjek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Sedangkan verifikatif menunjukkan penelitian mencari pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Sehingga metode deskriptif verifikatif adalah metode yang menggambarkan

pengaruh dua variabel atau lebih yang berbeda sesuai dengan fakta-fakta yang ada. Penggunaan metode deskriptif verifikatif dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Jenis penelitian ini menggunakan *Cross Sectional* dimana antara variabel bebas dan terikat diukur pada waktu yang bersamaan. Variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) menjadi variabel bebas (*independent variable*), dan kinerja karyawan ( $Y$ ) menjadi variabel terikat (*dependent variable*).

Variabel Budaya Organisasi dengan indikatornya terdiri dari *Team orientation* ( $X_{1.11}$ ), *empowerment* ( $X_{1.12}$ ) dari dimensi *involvement*, *Coordination/Intregation* ( $X_{1.21}$ ), *Agreement* ( $X_{1.22}$ ), *Core Value* ( $X_{1.23}$ ) dari dimensi *Consistency*, *Creating change* ( $X_{1.31}$ ), *Customer focus* ( $X_{1.32}$ ), *Organizational learning* ( $X_{1.33}$ ) dari dimensi *Adaptability* dan yang terakhir adalah *Strategic direction* ( $X_{1.41}$ ), *Goal and objective* ( $X_{1.42}$ ), dari dimensi *Mission*. Variabel Gaya Kepemimpinan dengan indikatornya terdiri dari *Charisma* ( $X_{2.11}$ ), *Idealized influence* ( $X_{2.12}$ ), *intellectual stimulation* ( $X_{2.13}$ ), dari dimensi *Transformational leadership style* dan *Contingent reward* ( $X_{2.21}$ ), *management by passiveexception* ( $X_{2.22}$ ) dari dimensi *Transactional leadership style*. Variabel Kinerja Karyawan dengan dimensinya terdiri dari *Work quality* ( $Y_1$ ), *Work quantity* ( $Y_2$ ), *Timeliness* ( $Y_3$ ), *Work Independence* ( $Y_4$ ), *Individual relationship* ( $Y_5$ ).

Tabel 2. Operasional Variabel Penelitian

Variabel/ Konsep	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Budaya Organisasi (X1)	<i>Involvement</i> (X1.1)	1. <i>Team orientation</i>	X1.1.1
		2. <i>Empowerment</i>	X1.1.2
	<i>Consistency</i> (X1.2)	1. <i>Coordination/Intregation,</i>	X1.2.1
		2. <i>Agreement,</i>	X1.2.2
		3. <i>Core Value</i>	X1.2.3
	<i>Adaptability</i> (X1.3)	1. <i>Creating change,</i>	X1.3.1
		2. <i>Customer focus,</i>	X1.3.2
		3. <i>Organizational learning.</i>	X1.3.3
	<i>Mission</i> (X1.4)	1. <i>Strategic direction,</i>	X1.4.1
		2. <i>Goal and objective</i>	X1.4.2

Variabel/ Konsep	Dimensi	Indikator	Pernyataan
		1. <i>Charisma,</i>	X2.1.1
		2. <i>intellectual stimulation,</i>	X2.1.2

Gaya Kepemimpinan (X2)	<i>Transformational leadership style</i> (X2.1)	<i>3. Individualized consideration.</i>	X2.1.3
	<i>Transactional leadership style</i> (X2.2)	<i>1. Contingent reward, 2. management by passive exception</i>	X2.2.1 X2.2.2
Kinerja Karyawan (Y)	<i>Work quality</i>	<i>Quality of work</i>	Y1
	<i>Work quantity</i>	<i>Quantity of work</i>	Y2
	<i>Timeliness</i>	<i>Timeliness of work</i>	Y3
	<i>Work Independence</i>	<i>Job Autonomy</i>	Y4
	<i>Individual relationship</i>	<i>Individual relationship</i>	Y5

Sumber : Data Diolah (2015)

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan pada divisi *CRM, Manufaktur* dan *QA* yaitu 250 orang. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin, dengan sampling error 0,05, maka banyaknya sampel yang dihasilkan adalah 154 responden. Metode Sampling yang digunakan adalah *Proportionate Stratified Sampling*

#### ANALISIS DATA

Kriteria yang digunakan untuk mengetahui kuesioner yang digunakan sudah valid adalah jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ , maka untuk jumlah N berjumlah 154, nilai r Tabel adalah 0,158. Berikut pada Tabel 3 dapat dilihat bahwa semua nilai r hitung (*corrected item total correlation*) > r Tabel (0,158), maka disimpulkan bahwa indikator – indikator kuesioner masing-masing sebanyak 10 butir pernyataan dari variabel budaya organisasi, 5 butir pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan dan 5 butir pernyataan dari variabel kinerja karyawan dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel. Berikut tabel 3 hasil uji validitas.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

<u>Item-Total Statistics</u>	<u>Item-Total Statistics</u>	<u>Item-Total Statistics</u>
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------



Budaya Organisasi (X1)	Corrected Item-Total Correlation	Gaya Kepemimpinan (X2)	Corrected Item-Total Correlation	Kinerja Karyawan (Y)	Corrected Item-Total Correlation
	Indikator		Indikator		Indikator
X1.1.1	0,790	X2.1.1	0,819	Y.1	0,853
X1.1.2	0,465	X2.1.2	0,710	Y.2	0,942
X1.2.1	0,879	X2.1.3	0,613	Y.3	0,687
X1.2.2	0,571	X2.2.1	0,661	Y.4	0,942
X1.2.3	0,879	X2.2.2	0,799	Y.5	0,627
X1.3.1	0,859				
X1.3.2	0,571				
X1.3.3	0,879				
X1.4.1	0,790				
X1.4.2	0,824				

Sumber : Data diolah (2015)

Kriteria yang digunakan untuk mengetahui kuesioner yang digunakan sudah reliabel adalah jika nilai *Alpha Cronbach's*  $\geq 0,6$ , Semakin tinggi koefisien reliabilitas, maka semakin reliabel alat ukur tersebut. Berikut Tabel 4 hasil uji reliabilitas variabel.

**Tabel 4.** Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Budaya Organisasi	0.939	10
Gaya Kepemimpinan	0.883	5
Kinerja Karyawan	0.926	5

Sumber : Data diolah (2015)

Uji multikolinieritas adalah model regresi untuk menemukan ada tidaknya korelasi antar variabel *independent*. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independennya. Jika terdapat multikolinieritas maka Nilai *tolerance*  $< 0.10$  atau nilai *variance inflation factor* (VIF)  $> 10$ . Berikut Tabel 5 hasil uji multikolinieritas.

**Tabel 5.** Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF
Budaya Organisasi	0.297	3.368

Gaya Kepemimpinan 0.297 3.368

Sumber : Data diolah (2015)

**Tabel 6.** Hasil Uji Koefisien Determinasi dan Uji-F *Simultan*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	.918 <sup>a</sup>	.843	.841	.26906	.843	404.760	2	151	.000	1.821

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 6, hasil uji koefisien determinasi menjelaskan bahwa nilai *R Square* ( $r^2$ ) sebesar 0.843, maka dari rumusan  $R^2 = r^2 \times 100\% = 0.843 \times 100\% = 84,3\%$  didapatkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 84,3% dengan kata lain pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan sebesar 84,3%, dan sisanya sebesar 15,7% pengaruh dari luar kedua variabel tersebut.

Berdasarkan Tabel 6, hasil uji *F simultan* menjelaskan bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 404,760 lebih besar dari  $F_{Tabel}$  sebesar 3.06 maka terbukti bahwa variabel Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan Tabel 6, didapatkan  $df1 = 2$  dan  $df2 = 151$  dan tingkat signifikansi sebesar 5%, dari sampel sebanyak 154 responden maka diperoleh  $T_{Tabel}$  sebesar 1,97569.

**Tabel 7.** Hasil Uji T Parsial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.285	.078		3.626	0		
1							
Budaya Organisasi (X1)	.259	.059	.258	4.361	0	0.3	3.37
Gaya Kepemimpinan (X2)	.632	.054	.691	11.664	0	0.3	3.37

Sumber : Data diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji *T parsial* menjelaskan bahwa Budaya Organisasi yang menghasilkan  $t_{hitung}$  sebesar 4,361 lebih besar dari nilai  $t_{Tabel}$  sebesar 1,97569 dan Gaya Kepemimpinan yang menghasilkan  $t_{hitung}$  sebesar 11,664 lebih besar dari nilai  $t_{Tabel}$  sebesar 1,97569 maka Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan Tabel 7, uji regresi linier berganda mendapatkan persamaan regresinya yaitu:

$$Y = a_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

(1)

$Y = 0.285 + 0.258X_1 + 0.691X_2$  didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Koefisien regresi variabel Budaya Organisasi sebesar 0.258 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) satu nilai pada variabel Budaya Organisasi akan memberikan kenaikan skor sebesar 0.258. Koefisien variabel Budaya Organisasi mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari tingkat signifikan variabel Budaya Organisasi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari pada 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ).
2. Koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0.691 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) satu nilai pada variabel Gaya Kepemimpinan akan memberikan kenaikan skor sebesar 0.691. Koefisien variabel Gaya kepemimpinan mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari tingkat signifikan variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0,000 yang lebih kecil dari pada 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ).
3. Pengaruh variabel Budaya Organisasi dan variabel Gaya Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja Karyawan, yang paling dominan pengaruhnya adalah variabel Gaya Kepemimpinan karena menghasilkan  $t_{hitung}$  lebih besar daripada variabel Budaya Organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai persamaan regresi dalam penelitian ini yang menduga bahwa Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan secara signifikansi telah terbukti dan dapat diterima.

**Tabel 8.** Matriks Korelasi Antar Dimensi

Variabel I	Dimensi	Y				
		Kinerja Karyawan				
		Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>

			<i>Work Quality</i>	<i>Work Quantity</i>	<i>Timeless</i>	<i>Work Independence</i>	<i>Individual Relationship</i>
X1	Budaya Organisasi	X1.1 <i>Involvement</i>	,527**	,614**	,354**	<b>,625**</b>	,491**
		X1.2 <i>Consistency</i>	,652**	<b>,829**</b>	,453**	,629**	,625**
		X1.3 <i>Adaptability</i>	<b>,800**</b>	,613**	,581**	,613**	,657**
		X1.4 <i>Mission</i>	,524**	,644**	,542**	<b>,844**</b>	,363**
X2	Gaya Kepemimpinan	X2.1 <i>Transformational</i>	,608**	<b>,861**</b>	,699**	,661**	,733**
		X2.2 <i>Transactional</i>	,812**	,548**	,654**	<b>,848**</b>	,458**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 8, menjelaskan bahwa korelasi dari dimensi pada variabel Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap dimensi pada variabel Kinerja Karyawan, yaitu :

- 1) Koefisien korelasi antara dimensi *Involvement* dari variabel Budaya Organisasi dimensi *Work Independence* dari variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,625 berada di kategori kuat, ini membuktikan pengaruh dimensi tersebut terhadap Kinerja Karyawan juga kuat dibandingkan dimensi lainnya.
- 2) Koefisien korelasi antara dimensi *Consistency* dari variabel Budaya Organisasi dengan dimensi *Work Quantity* dari variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,829 berada dikategori sangat kuat, ini membuktikan pengaruh dimensi tersebut terhadap Kinerja Karyawan juga kuat dibandingkan dimensi lainnya.
- 3) Koefisien korelasi antara dimensi *Adaptability* dari variabel Budaya Organisasi dengan dimensi *Work Quality* dari variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,800 berada dikategori sangat kuat, ini membuktikan pengaruh dimensi tersebut terhadap Kinerja Karyawan juga kuat dibandingkan dimensi lainnya.
- 4) Koefisien korelasi antara dimensi *Mission* dari variabel Budaya Organisasi dengan dimensi *Work Independence* dari variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,844 berada dikategori sangat kuat, ini membuktikan pengaruh dimensi tersebut terhadap Kinerja Karyawan juga kuat dibandingkan dimensi lainnya.
- 5) Koefisien korelasi antara dimensi *Transformational leadership* dari variabel Gaya Kepemimpinan dengan dimensi *Work Quantity* dari variabel Kinerja Karyawan sebesar

0,861 berada dikategori sangat kuat, ini membuktikan pengaruh dimensi tersebut terhadap Kinerja Karyawan juga kuat dibandingkan dimensi lainnya.

- 6) Koefisien korelasi antara dimensi *Transactional leadership* dari variabel Gaya Kepemimpinan dengan dimensi *Work Independence* dari variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,848 berada dikategori sangat kuat, ini membuktikan pengaruh dimensi tersebut terhadap Kinerja Karyawan juga kuat dibandingkan dimensi lainnya.

Hasil analisis statistik pada pengujian hipotesis penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut;

- 1) Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dari hasil analisis statistik pada hipotesis pertama yang menghasilkan  $t_{hitung}$  sebesar 4,361 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,97569. Ini terjadi karena budaya organisasi yang besar dari seluruh karyawannya dapat meningkatkan kinerja karyawan yang baik dan sangat berkualitas oleh karena itu hipotesis diterima. Menurut penelitian Shahzad, et al (2013), budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal yang membedakan penelitian ini adalah variabel terikatnya adalah budaya organisasi perusahaan software di Pakistan sedangkan dalam penelitian ini menggunakan budaya organisasi perusahaan nutrisi di Indonesia.
- 2) Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dari hasil analisis statistik pada hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang menghasilkan  $t_{hitung}$  sebesar 11,664 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,97569. Maka berdasarkan pada pengujian hipotesis kedua tersebut yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu hipotesis diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Paracha, et al (2012) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, didapatkan hasil bahwa *transaccional leadership* berkorelasi positif dengan kinerja karyawan tetapi *transformational leadership* berkorelasi positif dengan nilai lebih kecil dari *transaccional leadership*. Yang membedakan pada penelitian ini pengaruh gaya kepemimpinan *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan lebih besar 1,7% dari *transaccional leadership* terhadap kinerja karyawan.
- 3) Terdapat pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang menghasilkan pengaruh paling dominan adalah variabel gaya kepemimpinan karena menghasilkan  $t_{hitung}$  lebih besar yaitu 11,664 daripada variabel budaya organisasi yaitu 4,361. Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Shahzad, et al (2013) dan Arifin (2014).

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya Organisasi mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan kinerja karyawan atau dengan kata lain apabila budaya organisasi perusahaan menguat maka akan terjadi peningkatan pada kinerja karyawan dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Dimensi *Mission* pada variabel Budaya organisasi memiliki pengaruh yang dominan terhadap dimensi *Work Independence* dari variabel kinerja karyawan. maka perusahaan

dapat memperbanyak acara kebersamaan dengan karyawan seperti, mengadakan acara *team building* antar divisi dengan tujuan meningkatkan kerjasama tim yang solid dan membina hubungan baik antara atasan dan bawahannya sehingga menumbuhkan rasa saling memahami sistem kerja untuk masing-masing karyawan juga menanamkan nilai-nilai budaya perusahaan agar visi dan misi perusahaan dapat terlaksana. Dan memberikan reward pada karyawan terbaik dalam usaha memotivasi setiap individu karyawan menghasilkan kualitas pekerjaan terbaiknya.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang artinya, perubahan nilai gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan Kinerja Karyawan atau dengan kata lain apabila gaya kepemimpinan yang handal maka akan terjadi peningkatan pada kinerja karyawan dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Dimensi *transformational leadership* pada variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang dominan terhadap dimensi *work quantity* dari variabel Kinerja Karyawan. Terbukti bahwa pengembangan pada level manajemen merupakan identitas korporasi, yang mempengaruhi kinerja karyawan secara *work quantity*. Perusahaan perlu membuat program pengembangan khusus pada level manajemen, dengan cara; Pelatihan kepemimpinan secara berkala untuk *level basic (non manajerial)* yang berfungsi agar setiap karyawan memiliki kemampuan latihan dasar kepemimpinan terutama dalam memecahkan masalah dalam tim. Program pelatihan *Leadership* ini dapat menggunakan *external consultan* dengan bekerjasama dengan pimpinan kerja yang berfungsi sebagai narasumber dalam melakukan *transfer knowledge* proses kerja; Pelatihan kepemimpinan untuk manajerial berfungsi untuk pengembangan kemampuan analisa, pengarahan dan kharisma dari seorang pimpinan kerja kepada bawahannya; Pelatihan *Effective Communication Skill*, berfungsi agar karyawan mampu berkomunikasi dengan baik dalam menyampaikan pendapat, presentasi atau penjabaran masalah sehingga yang diutarakan sesuai dengan yang diharapkan; Pelatihan *Problem Solving & Decision Making*, berfungsi agar karyawan mampu melakukan analisa dalam pemecahan masalah secara tepat; Membuat Model pengembangan karyawan untuk disetiap divisi terutama di divisi *CRM, Manufakturing* dan *QA*; Melakukan program *Assesment Center* yang berfungsi untuk mendeteksi potensi diri karyawan melalui simulasi latihan situasional yang dapat digunakan untuk kebutuhan pengembangan karir. Program ini dapat mengidentifikasi perilaku individu dan ketertarikan individu terhadap suatu pekerjaan, sehingga perusahaan dapat menganalisa seorang karyawan secara mendalam dan tepat.

Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama mempengaruhi Kinerja Karyawan secara signifikan. Namun dimensi *Transformational leadership* dari variabel Gaya Kepemimpinan terhadap dimensi *Work Quantity* dari variabel Kinerja Karyawan, memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dimensi *Mission* dari variabel Budaya organisasi terhadap dimensi *Work Independence* dari variabel Kinerja Karyawan dalam mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Terbukti bahwa Kinerja Organisasi yang unggul, terlihat pada kinerja karyawan secara *Work Quantity* dan *Work Independence*.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Dapat disimpulkan hasil dari penelitian ini di dapat pengaruh positif dan signifikan antara variable budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat membentuk gaya kepemimpinan transformasional. Pengaruh signifikan dihasilkan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Namun jika variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama terhadap kinerja karyawan menghasilkan signifikan pada dimensi *work quantity* dan *work independence*. Gaya kepemimpinan transformasional yang dihasilkan mengedepankan kecepatan kerja dan kemandirian kerja.

### Saran

[WU2]Penelitian ini dapat memberikan gambaran bagi organisasi yang memiliki orientasi mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya, bukan pada kualitas dan kebersamaan. Organisasi ini membutuhkan lebih banyak waktu kebersamaan untuk para karyawan dan manajemen, agar tercipta kuantitas kerja maksimal dengan kualitas kerja yang seimbang, juga memberikan rasa kepuasan kerja pada karyawan dalam bekerja dan rasa keterkaitan karyawan dengan pekerjaannya.

Bagi keilmuan di bidang sumber daya manusia, penelitian ini dapat menjadi salah satu acuan bagi penerapan penelitian dengan variabel Budaya organisasi, variabel Gaya kepemimpinan dan variabel kinerja karyawan.

Bagi penelitian berikutnya, diharapkan dapat meneliti variabel kepuasan kerja dan variabel keterkaitan kerja terhadap kinerja organisasi. Untuk peningkatan kinerja organisasi yang seimbang dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia pada organisasi bisnis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aftab, Hira; Tayyaba R; Aamir S. 2012. An Investigation of the Relationship between Organizational Culture and The Employee's Role Based Performance: Evidence from Banking Sector. *International Journal of Business and Commerce*. ISSN: 2225-2436, Vol. 2, No.4, pp 1-13.
- Alvi, Huma Abid; Mehmood H; Muhammad SA; Rizwan RA; Jolita V. 2014. Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*. ISSN: 2222-1905, Vol. 6, No. 27, pp 30-39.
- Arifin, Freddy; Eka Afnan Troena; Djumahir; Mintarti Rahayu. 2014. Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model. *International Journal of Education and Research*. ISSN: 2201-6333, Vol. 2, No. 1, pp 1-14.
- Bello, Shukurat Moronke. 2012. Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3, No. 11, pp 228-236
- Ehtesham, Ul Mujeeb; Tahir MM; Shakil AM. 2011. Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*. Issue 4, pp 78-86.

- Herminingsih, Anik. (2014). *Budaya Organisasi*. ANDI. Yogyakarta.
- Inderyas, Samar; Kamran K; Atif AR; Zohaib H; Alyami NM. 2015. The Moderating role of power distance on the relationship between leadership styles and employees job performance on public healthcare sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*. ISSN: 2250-3153, Vol. 5, Issue 1, pp 1-8.
- Mishra, Shivani. 2012. Trivariate Analysis of Organizational Culture, Leadership and Organizational Effectiveness: An Exploratory Study. *International Journal of Scientific and Research Publications*. ISSN: 2250-3153, Vol. 2, Issue. 7, pp 1-4.
- Paracha, M.Umer; Adnan Qamar; Anam Mirza; Inam-ul-Hassan; Hamid Waqas. 2012. Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) on Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction (Study of Private School(educator) in Pakistan). *Global Journal of Management and Business research*. ISSN: 2249-4588, Vol. 12, Issue 4, pp 54-64.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Organisation Theory*, 4th Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Parasakti, Ryani Dhyana. 2015. Perbedaan gaya kepemimpinan dalam perspektif maskulin dan feminin. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. ISSN: 2460-8424, Vol 1, Nomor 1, pp 92-101.
- Schein, Edgar.H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition. John Wiley & Son Inc. San Fransisco.
- Shahzad, Fakhar; Zahid Iqbal; Muhammad Gulzar. 2013. "Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan". *Journal of Business Studies Quarterly*. ISSN: 2152-1034, Vol. 5, No. 2, pp 56-64.
- Siregar Syofian. (2010). *Statistika Deskriptif untuk Penelitian*. PT.Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sundi K. 2013. Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on employee Performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention*. ISSN: 2319-8028, Vol. 2, Issue 12, pp 50-58.
- Sumanto; Anik Herminingsih. 2016. Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional pada PT. Bank Central Asia, Tbk. Kantor cabang utama Tangerang. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. ISSN: 2460-8424, Vol 2, Nomor 1, pp 96-110.
- Syauta, JH; Eka AT; Margono S; Solimun. 2012. The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*. ISSN: 2319-8028, Vol. 1, Issue 1, pp 69-76.
- Thamrin, H.M. 2012. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management, and Technology*. DOI: 10.7763/IJIMT, Vol. 3, No.5, pp 566-572.
- Timothy, C Obiwuru; Okwu AT; Akpa VO; Nwankwere IA. 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*. ISSN: 2250-3153, Vol.1, No.7, pp 100-111.
- Toban, Christian; Mursalim UG; Achmad G; Junaidin Z. 2014. Antecedents of Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention*. ISSN: 2319-8028, Vol. 3, Issue 4, pp 18-23.
- Trang, Irvan; Armanu; Achmad S; Noermijati. 2013. Organizational Commitment as Mediation Variable Influence of Work Motivation, Leadership Style and Learning Organization to the Employees Performance (Studies at PT. Pelabuhan Indonesia IV (Limited) Branch Bitung). *IOSR Journal of Business and Management*. ISSN: 2278-487X, Vol. 7, Issue 2, pp 12-25.
- Wanjiku, Njugi Anne; Nickson Lumwagi Agusioma. 2014. Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non-Governmental Organizations. *International Journal of Scientific and Research Publications*. ISSN: 2250-3153, Vol. 4, Issue 11, pp 1-12.
- Wamy, Nanjundeswaras T.S; Swamy. 2014. Leadership Style. *Advances in Management, Review Paper*. Vol. 7, Issue 2, pp 57-62
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership In Organizations*, 7th Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.