

## **PENGARUH JARAK KEKUASAAN, KETIDAKPASTIAN DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus PT Chemco Harapan Nusantara Tahun 2015-2016)**

*Nikolas Bayu Radityo*

*PT. Chemco Harapan Nusantara  
nbradityo10@gmail.com*

*Abstract: The main objective of the development of Indonesia in the field of human resources is to create quality human resources and prosperous Indonesia. This was done in view of the importance of improving the quality of human resources continues to change with the demands of each individual or group should be able to improve its performance. The purpose of this study was to observe the effect of Power Distance, Uncertainty Avoidance and Leadership towards employee performance in PT. Chemco Harapan Nusantara. Especially in the process of acquisition of the company by the German-Austrian organizational culture to Japan. Research samples are 86 respondents of PT. Chemco Harapan Nusantara in Karawang plant 3 is determined by the sampling method approach. Collecting data using questionnaires Engineering Research and Studies Library. Primary data processing using Quantitative Analysis Method. Discussion of the results obtained the following conclusions: First, Multiple linear regression showed the results of Power Distance, Uncertainty Avoidance and Leadership 0.801 and 0.366. Based on the above data, it can be concluded that the leadership, have the greatest influence among other research variables, followed by Cultural Organization. Second, it can be concluded Simultaneous Test Results Power Distance, Uncertainty Avoidance and Leadership variables simultaneously significant effect on employee performance in PT. Chemco Harapan Nusantara.*

*Keywords: Power Distance, Uncertainty Avoidance, Leadership and Performance*

Abstrak: Tujuan utama pembangunan negara Indonesia di bidang sumber daya manusia dewasa ini adalah menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan masyarakat Indonesia yang sejahtera. Hal ini dilakukan mengingat pentingnya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang terus mengalami perubahan dengan menuntut setiap individu maupun kelompok harus mampu meningkatkan kinerjanya. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh jarak kekuasaan, ketidakpastian dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Chemco Harapan Nusantara terutama dalam proses akuisisi perusahaan dengan jarak kekuasaan, ketidakpastian Jerman-Austria ke jarak kekuasaan, dan ketidakpastian Jepang. Sampel Penelitian sebanyak 86 responden PT. Chemco Harapan Nusantara di pabrik 3 Karawang yang ditentukan dengan pendekatan metoda sampling. Pengumpulan data menggunakan Teknik Kuisisioner Penelitian dan Studi Kepustakaan. Pengolahan data primer menggunakan Metode Analisis Kuantitatif. Dari pembahasan hasil penelitian diperoleh kesimpulan sebagai berikut: *Pertama*, Regresi linier Berganda menunjukkan hasil jarak kekuasaan, ketidakpastian 0,366 dan kepemimpinan 0,801. Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, mempunyai pengaruh yang paling besar diantara variabel penelitian yang lain, dilanjutkan dengan jarak kekuasaan, dan ketidakpastian. *Kedua*, hasil uji simultan dapat disimpulkan variabel jarak kekuasaan, ketidakpastian dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Chemco Harapan Nusantara.

Kata Kunci : Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian , Kepemimpinan dan Kinerja

## PENDAHULUAN

Keberlangsungan organisasi bergantung pada kemampuan manajemen untuk menerima, mengirimkan dan menindaklanjuti informasi. Proses komunikasi menghubungkan orang-orang dalam organisasi. Informasi mengintegrasikan aktivitas dari organisasi. Umumnya perusahaan memiliki upaya strategi dalam mensosialisasikan budaya melalui transfer informasi nilai-nilai budaya. Transfer nilai-nilai tersebut dapat melalui peran dari orang-orang yang berada dalam organisasi, seperti top manager, manager maupun adanya dirancang program-program sosialisasi yang membantu karyawan baru mengetahui dan mempelajari nilai, norma dan budaya organisasi, melalui berbagai karakteristik dari budaya organisasi itu sendiri.

PT. Chemco Harapan Nusantara adalah pabrik manufaktur otomotif yang memproduksi *spare part* seperti rem mobil dan motor, *velg* mobil dan motor serta *engine casting* mobil dan motor. Peneliti fokus pada pabrik 3 dari PT. Chemco Harapan Nusantara yang terletak di Karawang *Plant* kawasan industry mitra (KIM). Pabrik 3 Karawang sebelumnya merupakan perusahaan *joint venture* antara Indonesia dan Jerman dengan nama PT. Alcar Chemco Indonesia (ACI), yang kemudian diakuisisi oleh PT. Chemco Harapan Nusantara pada bulan Januari 2016. Pokok persoalan yang menjadi fokus pembahasan dalam penelitian ini adalah “Pengaruh Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan”.

Dalam penelitian ini, peneliti merumuskan masalah penelitian pada permasalahan berikut: (1) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?; (2) Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?; (3) Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan?

## TINJAUAN PUSTAKA

Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tersebut. Menurut Hofstede (1990), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan.

Pentingnya kepemimpinan efektif untuk mencapai kinerja optimal individu, kelompok dan organisasi sangat besar. Kepemimpinan bergantung pada sifat atau perilaku tertentu dari individu tersebut. DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban dan pemahaman karakteristik bawahannya, seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam banyak penelitian tentang peranan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan, Heather dikutip oleh Chen (2004), Menurut Bass,

yang dikutip oleh Abdul Rashid (2003), budaya organisasi dan kepemimpinan telah secara independen dihubungkan dengan kinerja perusahaan. Para peneliti telah menguji hubungan antara kepemimpinan dan kinerja (Bass et. Al., 1993) dan juga antara budaya perusahaan dan kinerja.

Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Temuan hasil studi tentang kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Lawler dan Porter, 1969; Lock, 1970; Trovik dan Mc.Givern, 1997).

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini yang menjadi objek adalah pekerja PT. Chemco Harapan Nusantara, dimana pekerja akan dianalisa berdasarkan kepemimpinan dan budaya organisasi. Lokasi penelitian di kantor pusat di Kawasan Industri Jababeka di kota Cikarang dan kantor cabang di Kawasan Industri Mitra Karawang. Penelitian akan dimulai bulan Juni 2016 sampai Juli 2016 yang dimulai penyusunan proposal, kuisisioner, pengumpulan data hingga penyusunan laporan.

Pada penelitian ini paradigma yang digunakan adalah positivistik. Menurut positivisme, ilmu yang valid adalah ilmu yang dibangun dari empirik. Dengan pendekatan positivisme dalam metodologi penelitian kuantitatif, menuntut adanya rancangan penelitian yang menspesifikkan objeknya secara eksplisit, dipisahkan dari objek-objek lain yang tidak diteliti.

Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif yang merupakan penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya. Metode penelitian kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang mewakili paham positivistik. Metodologi penelitian kuantitatif mempunyai batasan-batasan pemikiran yaitu: korelasi, kausalitas dan Interaktif, sedangkan objek data, ditata dalam tata pikir kategorisasi, interfalisasi dan kontinuitas. (Muhadjir,2008:12). Dalam pendekatan metode penelitian kuantitatif dihimpun melalui penyebaran kuesioner yang telah disiapkan sebelumnya.

### **Populasi dan Sampel Dalam Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai/staff tetap diatas operator dari PT. Chemco Harapan Nusantara. Dalam penelitian ini menggunakan sampel yang diambil dari populasi. Semua elemen dari populasi memiliki peluang atau kesempatan yang sama dipilih menjadi sampel, teknik pemilihan sampel ini disebut sampel acak, sedangkan sampel terpilih disebut sampel acak sederhana yang tergolong ke dalam tipe sampel probabilitas. Sampel acak dipilih sedemikian rupa sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk berada di dalam sampel. Karena ukuran populasinya diketahui maka dalam menentukan ukuran sampel menggunakan rumus dari Taro Yamane dengan tingkat kepercayaan 90% dan presisi 10% dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} \quad n = \frac{604}{604 \cdot (0,1)^2 + 1} \quad n = 86$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

d = tingkat presisi

Jumlah karyawan staf sampai operator PT. Chemco Harapan Nusantara pabrik 3 ( eks PT. ACI ) adalah 604 orang maka jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 86 sampel.

Dalam penelitian ini menggunakan variable-variabel yang memiliki definisi yang dijabarkan dalam dimensi, indikator serta skala pengukurannya. Variabel-variabel penelitiannya adalah sebagai berikut :

- Dua variable independen yaitu budaya organisasi (X1) dan kepemimpinan (X2)
- Variabel dependennya adalah kinerja karyawan (Y)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif di dalam penelitian ini dibutuhkan untuk melakukan transformasi data ke dalam bentuk tabulasi. Tabulasi ini dimaksudkan untuk menggambarkan, menyajikan dan menguraikan data ke dalam bentuk tabel numerik sehingga statistik deskriptif tersebut dapat mudah dipahami dan diinterpretasikan dengan baik. Berikut ini merupakan hasil uji statistik deskriptif dengan menggunakan software IBM SPSS versi 22:

**Table 1. Statistik Deskriptif Penelitian**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian	86	2.21	4.29	3.6560	.39688
Kepemimpinan	86	2.20	4.80	3.9407	.51527
Kinerja Karyawan	86	2.46	5.00	3.8466	.53217
Valid N (listwise)	86				

### Statistik Deskriptif Variabel Independen

Berdasarkan tabel statistik deskriptif diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini, variabel Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian (X1) memiliki sampel sebanyak 86 dengan nilai rata-rata minimum 2.21 dan nilai rata-rata maksimum 4.29 dari jawaban responden. Sedangkan nilai rata-rata (mean) pada variabel ini sebesar 3.6560 dan standar deviasi sebesar 0.39688. Dilihat dari nilai rata-rata (mean) pada variabel Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian (X1) tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan responden bersikap cukup positif terhadap variabel ini.

Berdasarkan tabel statistik deskriptif diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini, variabel kepemimpinan (X2) memiliki sampel sebanyak 86, dengan nilai rata-rata minimum 2.20 dan nilai rata-rata maksimum 4.80 dari jawaban responden. Sedangkan rata-rata (mean) pada variabel ini sebesar 3.9407 dan standar deviasi sebesar 0.51527. Dilihat dari nilai rata-rata (mean) pada variabel kepemimpinan (X2) tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan responden menjawab setuju terhadap variabel ini.

### Statistik Deskriptif Variabel Dependen

Berdasarkan tabel statistik deskriptif diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini, variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki sampel sebanyak 86, dengan nilai rata-rata minimum 2.46 dan nilai rata-rata maksimum 5.00 dari jawaban responden. Sedangkan rata-rata (mean) pada variabel ini sebesar 3.8466 dan standar deviasi sebesar 0.53217. Dilihat dari nilai rata-rata (mean) tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel pertimbangan kinerja karyawan dapat dikategorikan cukup tinggi.

### Uji Validitas dan Realibilitas

Uji realibilitas instrumen pada penelitian ini menggunakan metode *Cronbach Alpha*. Metode pengambilan keputusan pada uji realibilitas biasanya menggunakan batasan 0,6 (Priyatno, 2010:30-32). Menurut Sekaran (1992) dalam Priyatno (2010:32) realibilitas < 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baik Validitas juga dapat dilakukan dengan menggunakan kriteria r tabel, dengan *degree of freedom* pada tingkat kepercayaan. Uji validitas dan realibilitas digunakan untuk menguji penelitian yang menggunakan kuesioner dalam pengambilan datanya.

### Uji Validitas

Dalam penelitian ini pengujian validitas instrumen atau alat pengukur data menggunakan rumus korelasi dari Pearson Product Moment. Pengujian validitas instrumen dari setiap butir pernyataan (item) digunakan analisis butir, yaitu mengkorelasikan skor setiap pernyataan dengan skor total yang merupakan jumlah skor dari setiap butir pernyataan.

**Tabel 2. Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja pegawai**

Variabel	Pernyataan	Pears on Correlation	r tabel	Validitas
Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian	Q1	0.596	0.212	Valid
	Q2	0.284	0.212	Valid

<b>(X1)</b>	Q3	0.466	0.212	Valid	
	Q4	0.425	0.212	Valid	
	Q5	0.237	0.212	Valid	
	Q6	0.526	0.212	Valid	
	Q7	0.341	0.212	Valid	
	Q8	0.489	0.212	Valid	
	Q9	0.507	0.212	Valid	
	Q10	0.316	0.212	Valid	
	Q11	0.237	0.212	Valid	
	Q12	0.623	0.212	Valid	
	Q13	0.612	0.212	Valid	
	Q14	0.706	0.212	Valid	
	<b>Kepemimpinan (X2)</b>	Q15	0.775	0.212	Valid
		Q16	0.748	0.212	Valid
Q17		0.744	0.212	Valid	
Q18		0.573	0.212	Valid	
Q19		0.639	0.212	Valid	
Q20		0.748	0.212	Valid	
Q21		0.610	0.212	Valid	
Q22		0.606	0.212	Valid	
Q23		0.578	0.212	Valid	
Q24		0.525	0.212	Valid	
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	Q25	0.536	0.212	Valid	
	Q26	0.770	0.212	Valid	
	Q27	0.676	0.212	Valid	
	Q28	0.539	0.212	Valid	
	Q29	0.736	0.212	Valid	
	Q30	0.600	0.212	Valid	

	Q31	0.729	0.212	Valid
	Q32	0.582	0.212	Valid
	Q33	0.451	0.212	Valid
	Q34	0.603	0.212	Valid
	Q35	0.842	0.212	Valid
	Q36	0.733	0.212	Valid
	Q37	0.664	0.212	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel diatas,  $r_{hitung}$  adalah nilai dari *Corrected Item-Total Correlation* dan melihat nilai  $r$  dengan signifikansi 0,05 untuk uji 2 sisi (*two tailed*) serta  $N= 86$ ,  $df=(N-2)$ ,  $df=86-2 = 84$ , maka didapat  $r_{tabel} (0.05;84) = 0.212$  sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam variabel Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ) dan Kinerja karyawan ( $Y$ ) memenuhi syarat validitas.

### Uji Reliabilitas

Data hasil uji realibilitas instrumen pada penelitian ini disajikan pada Tabel berikut:

**Tabel 3. Hasil Uji Realibilitas**

Variabel	Cronbach' s Alpha	Keterangan
Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian ( $X_1$ )	<b>0.686</b>	Reliabel
Kepemimpinan ( $X_2$ )	<b>0.851</b>	Reliabel
Kinerja Karyawan ( $Y$ )	<b>0.888</b>	Reliabel

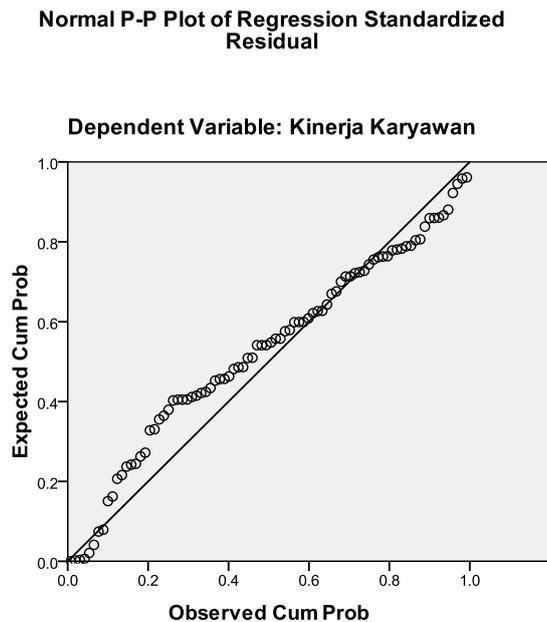
Sumber: Data primer diolah, 2017

Hasil olah data uji statistik reliabilitas memperlihatkan bahwa nilai *cronbach's alpha* diatas 0.60 sehingga dianggap *reliable*, karena nilai *cronbach's alpha* berada diatas batas minimal 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa skala pengukuran Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian, Kepemimpinandan Kinerja Karyawan mempunyai reliabilitas yang baik.

### Uji Asumsi Klasik

#### A. Uji Normalitas

Sebelum melakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi normal maka terlebih dahulu perlu dilakukan uji normalitas, dilakukan dengan menggunakan *scatterplot*. Dari hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut :



**Gambar 1. Uji Normalitas**

Dari *normal probability plot* juga terlihat bahwa titik-titik data membentuk pola linier sehingga dapat dianggap konsisten dengan distribusi normal.

### B. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk melihat apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas pada penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4. Uji Multikolinieritas**

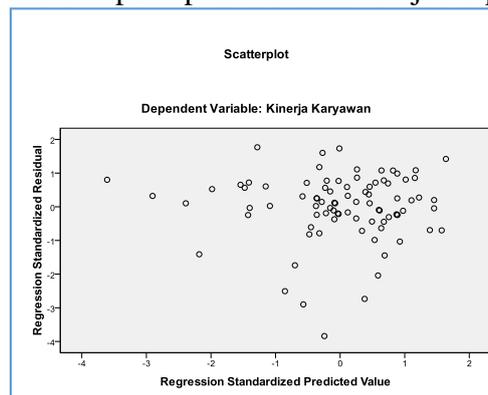
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian	.542	<b>1.844</b>
	Kepemimpinan	.542	<b>1.844</b>

Sumber: Data primer diolah, 2017

Dari hasil output data didapatkan bahwa nilai semua nilai **VIF**<10 ini berarti tidak terjadi multikolinieritas. Dan menyimpulkan bahwa uji multikolinieritas terpenuhi.

### C. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas pada penelitian ini disajikan pada gambar berikut:



**Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas**

Dari gambar diatas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

#### 1. Uji Koefisien Korelasi (r)

Korelasi tidak menunjukkan sebab akibat, namun pada korelasi dijelaskan besarnya tingkat hubungan antara variabel yang satu dengan variabel lainnya.

**Tabel 5. Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

### Korelasi Parsial Jarak Kekuasaan, Ketidakpastiandengan Kinerja Karyawan

		Budaya Organsasi	Kinerja Karyawan
Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian	Pearson Correlation	1	<b>.684**</b>
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	86	86
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	<b>.684**</b>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	86	86

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

Sumber: Data primer diolah, 2017

Dari olah data spss diatas terlihat bahwa korelasi pearson adalah = **0.684**, karena p value = 0.000 lebih kecil dari  $\alpha = 0.05$ , maka  $H_0$  di tolak. Kesimpulan ada hubungan Jarak Kekuasaan, Ketidakpastiandengan Kinerja Karyawan, dimana keduanya memiliki tingkat hubungan “**Kuat**”.

### Uji Regresi

Analisis regresi pada dasarnya mempelajari tentang ketergantungan variabel terikat (*dependent*) dengan satu atau lebih variabel bebas (*independent*), dengan tujuan untuk mengestimasi dan atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel terikat berdasarkan nilai variabel bebas yang diketahui.

#### A. Persamaan Regresi Linier Berganda

Analisis regresi dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (*independent*) terdiri dari Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat (*dependent*) yaitu Kinerja Karyawan (Y). Hasil dari uji regresi linier berganda dalam penelitian seperti terlihat pada tabel seperti di bawah ini.

**Tabel 6. Persamaan Regresi Linier Berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.413	4.374		-.094	.925
	Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian	.366	.114	.280	3.222	.002
	Kepemimpinan	.801	.116	.597	6.882	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, mempunyai pengaruh yang paling besar diantara variabel penelitian yang lain, dilanjutkan dengan jarak kekuasaan, ketidakpastian.

#### B. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Hasil perhitungan koefisien determinasi disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 7. Koefisien Determinan**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 <sup>a</sup>	.661	.653	4.074
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian				

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikatakan bahwa besarnya R atau korelasi besarnya variabel independen Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan ( $Y$ ) adalah sebesar **0.813** dengan tingkat hubungan sangat kuat.

$R$  square atau koefisien determinan sebesar 0.661 atau 66,1%, menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi kedua variabel independen yang dipakai dalam penelitian ini yakni Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian dan kepemimpinan) sebesar 66,1%, dan masih ada pengaruh dari faktor lainnya yaitu 33,9% dari faktor lainnya.

### C. Hasil Uji Hipotesis

#### 1. Uji t (Uji Parsial)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan secara parsial (sendiri-sendiri). Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Apabila t hitung > t tabel, maka dikatakan pengaruhnya signifikan, dan apabila t hitung < t tabel, maka dikatakan pengaruhnya tidak signifikan.

**Tabel 8. Uji T (Uji Parsial)**

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		-.094	.925
	Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian	.280	<b>3.222</b>	<b>.002</b>
	Kepemimpinan	.597	<b>6.882</b>	<b>.000</b>

Sumber: Data primer diolah, 2016

#### Hipotesis 1

- $H_0$  : Tidak terdapat pengaruh Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Chemco Harapan Nusantara

- $H_a$  : Terdapat pengaruh pengaruh Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Chemco Harapan Nusantara

Pada Tabel 8 kolom Sig. untuk variabel Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian terlihat nilai *Significance* sebesar 0,002, karena nilai di bawah 0,05 maka dapat dikatakan signifikan. Pengujian dengan menggunakan uji t adalah, nilai tabel t pada alpha 0.05 (*two tail*)  $df=n-2=86-2=84$  adalah **1.988**, sedangkan nilai t hitung pada tabel diatas sebesar uji t = **3.222**. Berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka Haditerima dan  $H_0$  ditolak, dengan demikian menunjukkan Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

## Hipotesis 2

- $H_0$  : Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Chemco Harapan Nusantara
- $H_a$  : Terdapat pengaruh pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Chemco Harapan Nusantara

Pada Tabel 8 kolom Sig. untuk variabel kepemimpinan terlihat nilai *Significance* sebesar 0,000, karena nilai di bawah 0,05 maka dapat dikatakan signifikan. Pengujian dengan menggunakan uji t adalah, nilai tabel t pada alpha 0.05 (*two tail*)  $df=n-2=86-2=84$  adalah **1.988**. sedangkan nilai t hitung pada Tabel diatas sebesar uji t = **6.882**. Berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka Haditerima dan  $H_0$  ditolak, dengan demikian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2. Hasil Uji Simultan

Uji Simultan mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian dan Kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan PT. Chemco Harapan Nusantara.

## Hipotesis 3

- $H_0$  : Tidak terdapat Pengaruh Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian dan Kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan PT. Chemco Harapan Nusantara
- $H_a$  : Terdapat Pengaruh Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian dan Kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan PT. Chemco Harapan Nusantara

**Tabel 9. Uji F (Uji Simultan)**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2685.599	2	1342.799	80.916	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1377.390	83	16.595		
	Total	4062.988	85			
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian						
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2017

Hasil uji signifikan secara simultan dapat dilihat pada Tabel 9, Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan secara simultan. Nilai Sig. sebesar 0.000 menunjukkan untuk tingkat signifikansi alpha sebesar 0.05 *two tailed* pasti signifikan. Sedangkan untuk pengujian dengan uji F adalah dengan membandingkan antara nilai  $F_{tabel}$  dengan  $F_{hitung}$ . Nilai  $F_{hitung}$  sebesar **80.916**,  $F_{tabel}$  adalah **3.110** (lihat pada Tabel F), dengan demikian didapat hasil  $F_{hitung} (80.916) > F_{tabel} (3.110)$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat disimpulkan Variabel Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian dan Kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Chemco Harapan Nusantara.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh antara Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian terhadap Kinerja Karyawan dan pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Chemco Harapan Nusantara yang diukur dengan menggunakan software SPSS versi 2.2, yang dilakukan dengan uji validitas, uji realibilitas dan uji regresi berganda.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang pertama ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Chemco Harapan Nusantara, oleh karena itu hipotesis diterima. Berdasarkan hasil uji korelasi dapat disimpulkan bahwa ada hubungan Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian dengan Kinerja Karyawan, dimana keduanya memiliki tingkat hubungan "Kuat".

Menurut penelitian sebelumnya, Mita Afnita, Mahlia Muis, Fauziah Umar (2014), dengan judul penelitian: "Pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat. Hasil dari penelitian tersebut adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pada data karakteristik responden Komposisi karyawan berdasarkan usia adalah pada usia : 20 – 14 Tahun sebanyak 12 orang atau 14% dari total karyawan. Komposisi karyawan usia 25 - 29 tahun sebanyak 28 orang atau 33% dari total karyawan.

Komposisi karyawan usia 30 - 34 tahun sebanyak 29 orang atau 34% dari total karyawan. Komposisi karyawan usia 35 - 39 tahun sebanyak 10 orang atau 12% dari total karyawan. Komposisi karyawan usia 40 - 44 tahun sebanyak 6 orang atau 7% dari total karyawan. Komposisi karyawan usia 45 - 49 tahun sebanyak 0 (nol) orang atau 0% dari total karyawan. Komposisi karyawan usia diatas 50 Tahun sebanyak 1 orang atau 1% dari total karyawan. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Sebagian besar karyawan yang menjadi responden berusia antara 30 - 34 Tahun.

Maka dapat dianalisa bahwa karyawan yang berumur 30-34 tahun sudah memiliki rasa tanggung jawab dan memiliki pada organisasi perusahaannya. Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tersebut. Menurut Hofstede (1990), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Chemco Harapan Nusantara, oleh karena itu hipotesis diterima. Berdasarkan hasil uji korelasi dapat disimpulkan bahwa ada hubungan kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan, dimana keduanya memiliki tingkat hubungan "Kuat".

Menurut penelitian sebelumnya, M Kiswanto (2010) dalam jurnal penelitian yang berjudul "*Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan Kaltim Pos Samarinda*". Hasil analisis menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

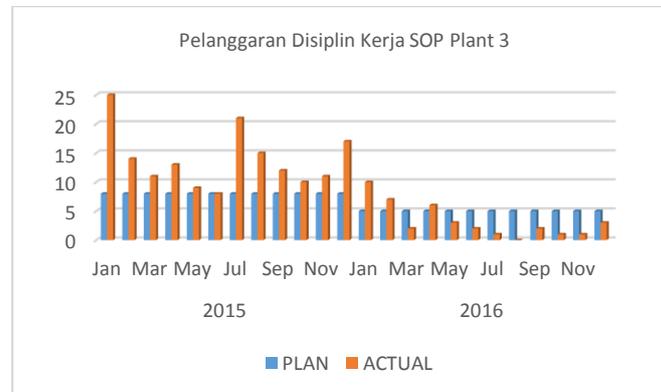
Dari kuisioner dapat dilihat kalau pemimpin di Chemco bisa memberikan gambaran visi dan misi yang jelas dari perusahaan dan dapat dijalankan dengan baik oleh bawahan. Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang mengarah ke perubahan positif pada mereka yang mengikuti (pengikut). Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri (Bass, 1994).

Berdasarkan pengujian hipotesis yang ketiga ( $H_3$ ) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh jarak Kekuasaan, Ketidakpastian dan Kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan PT. Chemco Harapan Nusantara, oleh karena itu hipotesis diterima. Besarnya Nilai R atau korelasi antara independen Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan ( $Y$ ) adalah sebesar 0.813 dengan tingkat hubungan sangat kuat. R square atau koefisien determinan sebesar 0.661 atau 66,1%, menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan dipengaruhi kedua variabel independen yang dipakai dalam penelitian ini (yakni: Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian dan Kepemimpinan) sebesar 66,1%, dan masih ada pengaruh dari faktor lainnya yaitu 33,9% dari faktor lainnya.

Manajemen PT. Chemco merangsang karyawan untuk bekerja sesuai dengan apa yang dikehendaki perusahaan, pendekatan pemimpin kepada bawahan dengan selalu dilakukan

agar tercipta pemahaman yang merata dari atasan kepada bawahan dan karyawan mendapat bimbingan setiap saat dalam proses bekerja.

**Gambar 3. Grafik Pelanggaran**



Sumber : PT. Chemco Harapan Nusantara, 2016

Pada gambar diatas dapat dilihat bahwa terjadi penurunan yang cukup signifikan terhadap pola kerja karyawan terutama penurunan pelanggaran yang dahulu kala sering kali dilakukan oleh karyawan. Hal ini membuktikan bahwa karyawan dapat menerima terhadap apa yang dikehendaki untuk dilakukan oleh pemimpin. Tabel diatas disusun oleh PT. Chemco Harapan Nusantara oleh departemen PGA yang menunjukkan khusus pabrik 3 eks PT. ACI.

Data tersebut memperlihatkan usaha dari para pemimpin PT. Chemco Harapan Nusantara untuk memasukan Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian Nissin Kogyo kedalam pola kerja dari karyawan plant 3, hasilnya dapat dilihat bahwa pelanggaran turun dari tahun 2015 (saat masih dipegang PT. ACI) ke tahun 2016 dengan sangat signifikan saat sudah merger dengan PT.Chemco Harapan Nusantara per 1 Januari 2016 secara resmi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian pada responden karyawan PT. Chemco Harapan Nusantara, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan pengujian hipotesis yang pertama ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pengaruh Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Chemco Harapan Nusantara, oleh karena itu hipotesis diterima. Berdasarkan hasil uji korelasi dapat disimpulkan bahwa ada hubungan Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian dengan Kinerja Karyawan, dimana keduanya memiliki tingkat hubungan "Kuat".
2. Berdasarkan pada data karakteristik responden Komposisi karyawan berdasarkan usia adalah pada usia : 20 – 14 Tahun sebanyak 12 orang atau 14% dari total karyawan. Komposisi karyawan usia 25 - 29 tahun sebanyak 28 orang atau 33% dari total karyawan. Komposisi karyawan usia 30 - 34 tahun sebanyak 29 orang atau 34% dari total karyawan. Komposisi karyawan usia 35 - 39 tahun sebanyak 10 orang atau 12% dari total karyawan.

Komposisi karyawan usia 40 - 44 tahun sebanyak 6 orang atau 7% dari total karyawan. Komposisi karyawan usia 45 - 49 tahun sebanyak 0 (nol) orang atau 0% dari total karyawan. Komposisi karyawan usia diatas 50 Tahun sebanyak 1 orang atau 1% dari total karyawan. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Sebagian besar karyawan yang menjadi responden berusia antara 30 - 34 Tahun. Maka dapat dianalisa bahwa karyawan yang berumur 30-34 tahun sudah memiliki rasa tanggung jawab dan memiliki pada Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian perusahaannya.

3. Berdasarkan pengujian hipotesis yang kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Chemco Harapan Nusantara, oleh karena itu hipotesis diterima. Berdasarkan hasil uji korelasi dapat disimpulkan bahwa ada hubungan kepemimpinan dengan kinerja karyawan, dimana keduanya memiliki tingkat hubungan “Kuat”
4. Berdasarkan pengujian hipotesis yang ketiga ( $H_3$ ) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh jarak kekuasaan, ketidakpastian dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan PT. Chemco Harapan Nusantara, oleh karena itu hipotesis diterima. Besarnya Nilai R atau korelasi antara independen Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan ( $Y$ ) adalah sebesar 0.813 dengan tingkat hubungan sangat kuat. R square atau koefisien determinan sebesar 0.661 atau 66,1%, menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan dipengaruhi kedua variabel independen yang dipakai dalam penelitian ini (yakni: Jarak Kekuasaan, Ketidakpastian dan Kepemimpinan) sebesar 66,1%, dan masih ada pengaruh dari faktor lainnya yaitu 33,9% dari faktor lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alewine, Thomas C. 2002. *Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. hal 244 – 249. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo-Kelompok Gramedia.
- Anwar, Fitria. *Kinerja Aparatur Pemerintahan*. 2012. [http://mpitfitriaanwar.blogspot.co.id/2012\\_07\\_01\\_archive.html](http://mpitfitriaanwar.blogspot.co.id/2012_07_01_archive.html)
- Bratasena, I Gede Nyoman. 2016. *Dimensi Budaya (Geert Hofstede)*. <https://budayainonesia2016blog.wordpress.com/2016/03/19/dimensi-budaya-geert-hofstede/>
- Budyatna, Muhammad dan Ganiem, Leila Mona. 2011. *Teori Komunikasi Antar Pribadi*. Jakarta :Kencana Prenada Media Group.
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta :Kencana Prenada Media Group.
- Dewi. 2013. *Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*. ISSN 2303-1174.
- Doni Oktavianus. 2013. *Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pegawai Kantor Kelurahan Malalangi I Manado*. *Jurnal Universitas Sam Ratulangi Manado*. ISSN 2303-1174.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Gusnandar, Yoga Utama. 2012. *Filosofi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara*. <http://yogautama23.blogspot.co.id/2014/10/filosofi-kepemimpinan-ki-hajar-dewantara.html>

- Handayani. 2010. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung*. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan Vol.1, No 1.
- Hutagalung, Inge. 2015. *Teori-Teori Komunikasi dalam Pengaruh Psikologi*. Jakarta :PenerbitIndeks.
- Ivancevich, John M. 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta :GeloraAksaraPratama.
- Kiswanto. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pekerja Kaltim Pos Samarinda*. Jurnal Eksis Vol.6 No.1.
- Lewis, Richard D. 2005. *Komunikasi Bisnis Lintas Budaya*. Bandung :Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2000. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung :Remaja Rosdakarya.
- Prisgunanto, Ilham. 2006. *Komunikasi Pemasaran Stratgi dan Taktik*. Bogor :Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal.,Basri, Ahmad FauziMohd., Murni, Silviana., Abdullah, Burhanuddin. 2011. *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta :Rajagrafi Indo Persada.
- Robbins, Stephen P., 1996. *Perilaku Organisasi Jilid II*. Jakarta :Prenhalindo.
- Sumaki, Windy J., Taroreh, Rita N. danSoepeno, Djurwati. 2015. *Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN*. Manado :Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Vol.15., No. 05.
- Wapanuri. 2008.*Gaya Kepemimpinan Soichiro Honda*.<http://wapannuri.com/a.kepemimpinan/gaya-kepemimpinan-honda.html>
- Wirawan. 2014. M.M., M.Si. *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.