

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT KAO INDONESIA

Pendi Hasyim ¹⁾

¹⁾ Mahasiswa Program Studi Manajemen FE UNKRIS

Nuridin ²⁾

²⁾ Dosen Program Studi Manajemen FE UNKRIS

Alamat: Kampus UNKRIS, Jatiwaringin Jakarta Timur

Email : h.nuridin58@gmail.com

Abstract: *This study aims to determine the Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance of PT. Kao Indonesia. The population in this study amounted to 300 employees. By using the Slovin formula a sample of 75 employees was obtained. The sampling technique used is simple random sampling. This study uses a quantitative approach, data for this study were obtained through a questionnaire that was filled out by respondents who had been determined. The data analysis method used is a simple and multiple linear regression analysis method. The research results partially show that leadership has a significant effect on employee performance. Organizational culture has a significant effect on employee performance. While simultaneously leadership variables and organizational culture have a positive and significant effect on the performance of employees of PT. Kao Indonesia.*

Keywords: *Leadership, organizational culture and performance*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi seperti saat sekarang ini, persaingan antar perusahaan menjadi semakin tinggi sehingga setiap perusahaan diuntut untuk selalu siap dalam menghadapi perubahan-perubahan yang akan terjadi serta memperbaiki hal-hal yang terkait agar dapat terus bertahan dan berkembang. Hal-hal yang harus disiapkan adalah semua aspek yang ada dalam perusahaan khususnya pada aspek sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling penting sehingga perlu penanganan dan perlakuan khusus disamping faktor yang lain. Peran sumber daya manusia adalah sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional yang ada dalam perusahaan tersebut agar berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan perusahaan dapat tercapai atau tidak.

Kinerja kerja yang baik dari seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan akan memberikan dampak positif dan secara konsisten akan mempermudah perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja atau prestasi kerja adalah “penampilan hasil karya personel dalam suatu organisasi”. (Ilyas, 2011). Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa “kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya akan tercermin dari keluaran (*output*) yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya”. (Simamora, 2004). PT Kao Indonesia yang dijadikan objek penelitian merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha barang-barang konsumsi (*Consumer Goods*) yang secara garis besar dikelompokkan dalam 3 kategori sebagai berikut : 1). Perawatan kulit yang



meliputi sabun perawatan wajah dan sabun mandi "Biore". 2). Perawatan kesehatan berupa pembalut wanita "Laurier". 3). Produk kebutuhan rumah tangga berupa sabun cuci pakaian "Attack".

Kinerja karyawan PT Kao Indonesia berbeda satu dengan yang lainnya, hal ini di pengaruhi karena karakteristik karyawan, pemimpin masing-masing bagian, budaya kerja yang ada dan lain sebagainya. Sebagai contoh masih banyak karyawan yang menunjukkan sifat tanggung jawab dan disiplin yang rendah. Misalkan saja seorang pemimpin/ manajer yang datang terlambat serta sering tidak tepat waktu saat menyelesaikan pekerjaannya, hal ini akan dilihat oleh karyawannya dan jika dibiarkan secara terus menerus akan menjadi hal yang biasa saja. Padahal dengan tidak tepat waktunya suatu pekerjaan dari salah satu bagian akan mempengaruhi pekerjaan pada bagian lain. Sehingga menyebabkan tertundanya suatu hasil baik itu produk, laporan ataupun hasil kerja yang lainnya.

Tercapainya tujuan perusahaan melalui kinerja kerja yang baik dapat dimulai dari perubahan individu itu sendiri yang nantinya akan menjalar pada perubahan kelompok. Perubahan hendaknya dilakukan terlebih dahulu oleh seorang pemimpin, karena pemimpin merupakan contoh dalam organisasi. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak hanya sekedar memimpin, tapi juga mampu menggerakkan organisasinya untuk berubah. Pada kenyataannya, kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dan budaya organisasi atau pemahaman-pemahaman yang ada seperti norma, sikap dan keyakinan yang dikembangkan pada organisasi tersebut.

Tujuan dari perusahaan atau organisasi adalah hal yang penting, untuk itu setiap perusahaan harus memperhatikan kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada sehingga

tercipta iklim kekeluargaan yang nantinya akan dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Peran pemimpin yang dominan dan kemampuan mengambil keputusan yang baik merupakan kriteria utama dalam menilai efektivitas kepemimpinan. Tanpa kepemimpinan yang baik, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya karena perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadi sedangkan perusahaan bergerak untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan bila perusahaan ingin mencapai tujuannya, paling tidak sebagai motivasi eksternal untuk menjaga tujuan perseorangan agar tetap sejalan dengan tujuan perusahaan. Kepemimpinan adalah "suatu kegiatan untuk memotivasi dan mempengaruhi sekelompok orang untuk bertindak mencapai tujuan bersama". (Wukir, 2013).

Pada PT Kao Indonesia kepemimpinan sangatlah berpengaruh, pemimpin yang baik akan membawa karyawan kearah yang lebih baik, begitupun sebaliknya. PT Kao Indonesia sendiri sangat selektif dalam memilih seorang pemimpin. Namun masih ada pemimpin-pemimpin yang dinilai bekerja tidak sesuai dengan tugas dan tidak dapat mengatur organisasi yang dipimpinnya dengan baik. Sehingga menimbulkan banyak masalah didalam organisasi dan mempengaruhi kinerja karyawannya. Seperti contoh adalah seorang pemimpin yang sangat sulit untuk berbaur dengan karyawan atau organisasi sekitarnya (kurang mampu bersosialisasi). Hal ini dapat menjadi penyebab kurangnya kerjasama didalam organisasi tersebut sehingga hasil yang dicapai nantinya akan menjadi kurang memuaskan.

Selain kepemimpinan, kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi. Budaya merupakan persepsi umum yang dimiliki



oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap karyawan yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku yang sesuai dengan organisasi. Budaya organisasi adalah “seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal”. (Mangkunegara, 2013). Budaya organisasi yang baik (*positive*) akan membawa perusahaan kearah yang lebih baik. Sebaliknya, budaya organisasi yang buruk (*negative*) akan memberikan dampak yang buruk pula terhadap perusahaan atau organisasi yang ada.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Dalam bisnis, sistem ini sering dianggap sebagai *Corporate Culture*. Tidak ada dua pribadi yang sama, tidak ada pula budaya organisasi yang identik satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu untuk melihat hubungan antara budaya organisasi dengan suatu kinerja, maka yang menjadi dasar adalah dengan melihat sikap dan perilaku anggota organisasi tersebut. Reaksi emosional anggota organisasi atas suatu objek dapat dipengaruhi oleh kepercayaan yang menurut mereka benar dan sikap sosial yang terbentuk dari interaksi sosial antar individu.

PT Kao Indonesia tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya berjalan sebagaimana mestinya dan mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia yang ada, sehingga dengan adanya budaya organisasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja para karyawannya. Akan tetapi, berdasarkan pengamatan penelitian yang dilakukan pada PT Kao Indonesia, karakteristik karyawan tidaklah sama

antara satu dengan yang lainnya. Ada karyawan yang melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai uraian pekerjaannya (*job decs*), ada juga karyawan yang bekerja tanpa dilandasi dengan rasa tanggung jawab sehingga sering dijumpai karyawan yang tidak tepat waktu, tidak melaksanakan tugasnya dengan baik dan tidak mematuhi peraturan yang ada. Hal-hal seperti ini mengidentifikasi bahwa produktivitas kerja yang ada masih perlu ditingkatkan. Jika tidak, maka perusahaan akan sangat sulit untuk mencapai tujuan seperti yang diharapkan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kao Indonesia.

LANDASAN TEORI

Kinerja

Pengertian kinerja menurut kamus umum, kinerja adalah hasil yang dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja merupakan prestasi kerja atau *performance*, yaitu hasil kerja selama periode tertentu dibanding dengan berbagai kemungkinan. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut As'ad (2008) mengatakan kinerja ialah “hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan”.

Kinerja adalah “hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”. (Rivai, 2013). Kinerja adalah “suatu hasil kerja yang



dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". (Hasibuan, 2013). Mangkunegara (2013) mengemukakan kinerja atau prestasi kerja adalah "hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikatornya adalah kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab".

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Robbins, *et al* (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu : 1). "Kemampuan, kepribadian dan minat kerja. 2). Kejelasan dan penerimaan atau penjasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya. 3). Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong mengarahkan dan mempertahankan perilaku".

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2013), adalah sebagai berikut : 1). "Kualitas kerja. Menunjukan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. 2). Kuantitas kerja. Menunjukan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. 3). Tanggung jawab. Menunjukan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang

digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. 4). Kerjasama. Kediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. 5). Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan".

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penentu keberhasilan organisasi, terlebih lagi dalam menuju perubahan. Untuk memahami apa yang dimaksud dengan kepemimpinan (*leadership*) ada baiknya terlebih dahulu mengetahui arti pemimpin (*leader*). Pemimpin adalah "seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan". (Hasibuan, 2013). Menurut Wijayanto (2012) kepemimpinan (*leadership*) adalah "keterampilan yang sangat diperlukan oleh setiap manajer untuk dapat mengarahkan karyawan agar berkinerja secara optimal". Kegagalan manajer membentuk *teamwork* akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dikemukakan oleh Stoner, (2006) yang dikutip oleh Umar (2005) dimana kepemimpinan didefinisikan sebagai "proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok". Syafiie (2006) kepemimpinan adalah "suatu proses saling mendorong melalui keberhasilan interaksi dari perbedaan-perbedaan individu, mengontrol daya manusia dalam mengejar tujuan bersama".

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan



merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Menurut Ronald dan Ralph dalam Anoraga (2009), hanya ada tiga tipe kepemimpinan yang disebut sebagai gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1). Kepemimpinan otoriter adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata. Ciri-ciri kepemimpinan gaya otoriter antara lain: wewenang mutlak terpusat pada pemimpin; keputusan selalu dibuat oleh pimpinan; kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin; komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan; pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat; prakarsa harus selalu datang dari pimpinan; tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat; tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif; lebih banyak kritik dari pada pujian; pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat; cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman; kasar dalam bertindak; kaku dalam bersikap; tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.
- 2). Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistis tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Ciri-ciri kepemimpinan gaya

demokratis antara lain: wewenang pimpinan tidak mutlak; pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan; keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan; kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan; komunikasi berlangsung timbalbalik, baik yang terjadi antara sesama bawahan maupun antara bawahan dengan atasan; pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar; prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan; banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, atau pendapat; tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada instruktif; pujian dan kritik seimbang; pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing; pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar; pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak; terdapat suasana saling percaya, saling hormat-menghormati dan saling harga-menghargai; tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

- 3). Kepemimpinan liberal adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Ciri-ciri kepemimpinan liberal antara lain: pimpinan melimpahkan sepenuhnya kepada bawahan; keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan; kebijakan lebih banyak dibuat oleh para bawahan; pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya; hamper tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan para bawahan; prakarsa selalu datang dari



bawahan; hampir tiada pengaruh dari pimpinan; peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok; kepentingan pribadi lebih utama dari pada kepentingan kelompok; tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang perorang”.

Menurut Anoraga (2009) tugas seorang pemimpin pada garis besarnya ada tiga, yaitu: 1). “Memberikan struktur terhadap situasi, maksudnya adalah menyederhanakan dan mencari alternatif pemecahan atau solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi kelompoknya. 2). Mengendalikan tingkah laku kelompok, adalah mengawasi, memantau dan mengendalikan tingkah laku kelompok yang mungkin dapat merugikan atau tingkah laku individu yang dapat merugikan kelompok. 3). Sebagai juru bicara kelompok, maksudnya memberikan informasi yang benar, meluruskan informasi kepada masyarakat tentang sesuatu yang diperlukan dalam rangka mengamankan kelompoknya, juga memberikan informasi kebawahan tentang sesuatu yang dibutuhkan bawahan”.

Indikator kepemimpinan menurut Martoyo (2009) diantaranya: 1). “Kemampuan Analitis. Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang. 2). Keterampilan Berkomunikasi. Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi. 3). Keberanian. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya. 4). Kemampuan Mendengar. Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat

dan atau saran-saran oranglain, terutama bawahan-bawahannya. 5). Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian, sangat penting bagi seorang pemimpin”.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai “nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Budaya merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan sikap yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan karyawan dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengajarkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan yang lebih tinggi”. (Darmawan, 2013).

Budaya secara formal didefinisikan sebagai “tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hirarki, agama, waktu, peranan, hubungan ruang, konsep alam semesta, objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok”. (Mulyana, 2006). Budaya organisasi adalah “satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam”. (Kreitner, 2003). Robbins, *et al* (2014), secara sederhana mendefinisikan bahwa “budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama (merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu) yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain”.



Dari beberapa pengertian tentang budaya organisasi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang berlaku umum pada suatu wilayah kerja, membentuk pola sistematis yang mempengaruhi cara kerja dan perilaku atas orang-orang yang terlibat dalam lingkungan pekerjaan tersebut.

Pada hakikatnya sebuah budaya organisasi harus bisa diandalkan bagi suatu organisasi. Karena tidak hanya berfungsi bagi organisasi tetapi juga bagi konsistensi para pegawainya. Berkaitan dengan budaya organisasi, akan diungkapkan pendapat dari beberapa para ahli. Menurut Robbins. *et al* (2014) fungsi budaya organisasi antara lain sebagai berikut: 1). “Menetapkan batasan atau menegaskan posisi organisasi secara berkesinambungan. 2). Mencetuskan atau menunjukkan identitas diri para anggota organisasi yang mewakili kepentingan orang banyak. 3). Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang. 4). Meningkatkan stabilitas sosial. 5). Menyediakan mekanisme pengawasan yang dapat menuntun, membentuk tingkah laku anggota organisasi dan sekaligus menunjukkan hal-hal apa saja yang dilarang dan diperbolehkan untuk dilakukan dalam organisasi”.

Menurut Munandar (2010), mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator budaya organisasi, diantaranya adalah: 1). “Norma; Norma yang tercermin dalam hal jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dan tingkat kerjasama antara manajemen dan karyawan. 2). Nilai-Nilai; Nilai-nilai dominan pendukung organisasi dan mengharapkan untuk saling berbagi, untuk menghasilkan produk yang tinggi atau kualitas layanan, tingkat absensi yang rendah, dan efisiensi yang tinggi. 3). Kepercayaan; Sejauh mana perusahaan memberikan dukungan,

mengarahkan dan memberikan penghargaan kepada karyawan dalam melakukan aktivitas pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitasnya”.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini untuk menjelaskan hubungan kausalitas variabel kepemimpinan dan budaya organisasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer melalui pengisian kuesioner kepada para karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi linear sederhana dan berganda. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Kao Indonesia yang mencapai 300 karyawan.

Dasar pengambilan jumlah sampel digunakan rumus slovin menurut Umar, (2013). Berdasarkan perhitungan rumus slovin tersebut diambil menjadi sampel sebanyak 75 karyawan. teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling* yaitu peneliti dalam memilih sampel dengan memberikan kesempatan yang sama kepada semua anggota populasi untuk ditetapkan sebagai anggota sampel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen Data

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka untuk dapat menentukan apakah variabel kepemimpinan dan budaya organisasi dapat dijadikan pengukur terhadap kinerja karyawan PT Kao Indonesia. Namun sebelumnya data diolah terlebih dahulu dan dilakukan pengujian terhadap variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi untuk mengetahui apakah data tersebut akurat dan dapat dipercaya.



Uji Validitas

Pengujian validitas ini dilakukan untuk menguji apakah tiap butir pernyataan telah mewakili indikator yang akan diteliti, persyaratan minimum untuk dapat dikatakan valid adalah $r = 0,30$. Jadi, apabila korelasi antara butir-butir item pernyataan dengan skor total kurang dari 0,30, maka butiran dalam instrumen tersebut dapat dikatakan tidak valid. Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antara skor masing-masing item pernyataan dengan skor total.

Uji Validitas Instrumen Variabel

Dari perhitungan koefisien korelasi skor tiap butir pernyataan dari 75 responden tentang instrument kepemimpinan, dengan jumlah 10 pernyataan; instrumen budaya organisasi

9 pernyataan dan instrumen kinerja karyawan 10 pernyataan dengan total skor setiap responden.

Hasil pengujian terhadap 29 butir pernyataan untuk variabel penelitian yang terdiri dari kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan dinyatakan valid, artinya responden telah memahami dan responden konsisten pada butir pernyataan yang diajukan.

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas ini dilakukan untuk menguji seberapa jauh hasil pengukuran yang dapat diandalkan secara konsisten. Pada tabel hasil pengujian reliabilitas berikut, diketahui bahwa semua variabel mempunyai alpha di atas 0,6 yang berarti bahwa semua variabel dalam penelitian ini dapat diandalkan.

Tabel 1: Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan	0.675	Reliabel
Budaya Organisasi	0.716	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.710	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data, 2019

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat dan disimpulkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* positif dimana lebih besar dari 0,6 yang merupakan batas minimal koefisien

reliabilitas dapat dianggap baik. Dengan demikian, dikatakan bahwa pernyataan di atas reliabel.

Analisis Hasil Penelitian

Tabel 2: Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Kao Indonesia

Variabel	Parameter					
	Mult. R	R Square	Konstanta	Koef. B	Sig.	α
Kepemimpinan	0.857	0.734	8.130	0.547	0.000	0.05
Budaya Org.				0.346	0.001	

Pengujian Signifikansi

$F_{hitung} > F_{tabel} = 99.555 > 3.124$

Keterangan : Variabel Kinerja Karyawan

Sumber: data diolah 2019

Pada Tabel 2, nilai F_{hitung} sebesar 99,555 jika dibandingkan dengan F_{tabel} sebesar 3,124 yang didapat dari ($DK = n$

$- k - 1 ; = 75 - 2 - 1 = 72$), maka F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($99,555 > 3,124$), artinya secara bersama-sama



kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada tingkat nyata 95% terhadap kinerja karyawan PT. Kao Indonesia, atau dengan menggunakan F signifikan yaitu sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat kepercayaan 0,05.

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.734, artinya variabel kepemimpinan dan budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 73,4% kepada variabel kinerja karyawan PT. Kao Indonesia, sedangkan sisanya sebesar 26,4% disumbangkan faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Persamaan Regresi $Y = 8,130 + 0,547(X_1) + 0,346(X_2)$

Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kao Indonesia, pada tingkat nyata 95%. Koefisien kepemimpinan sebesar 0,547 artinya jika ada peningkatan kepemimpinan satu kali, maka kinerja karyawan PT. Kao Indonesia akan meningkat sebesar 0,547 kali atau sebaliknya dengan asumsi *budaya organisasi* tidak berubah. Koefisien budaya organisasi sebesar 0,346, artinya jika ada peningkatan budaya organisasi satu kali, maka kinerja karyawan PT. Kao Indonesia akan meningkat sebesar 0,346 kali atau sebaliknya, dengan asumsi kepemimpinan tidak berubah.

Tabel 3: Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kao Indonesia

Variabel	Parameter					
	R	R Square	Konstanta	Koef. B	Sig.	α
Kepemimpinan	0.831	0.690	10.889	0.795	0.000	0.05
Pengujian Signifikansi						
t hitung > t tabel = 12.755 > 1.993						

Keterangan : Variabel Kinerja Karyawan

Sumber: data diolah 2019

Berdasarkan Tabel 3, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.690, artinya variabel kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 69,0% terhadap kinerja karyawan PT. Kao Indonesia, sedangkan sisanya sebesar 31,0% disumbangkan faktor lain.

Persamaan Regresi $Y = 10,889 + 0,795(X_1)$

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada tingkat nyata 95% terhadap kinerja karyawan PT. Kao Indonesia. Koefisien kepemimpinan sebesar 0,795, artinya jika ada peningkatan kepemimpinan satu kali, maka kinerja karyawan PT. Kao Indonesia akan meningkat sebesar 0,795

satuan atau sebaliknya. Untuk menguji hubungan secara parsial variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Kao Indonesia signifikan atau tidak, dilakukan pengujian t hitung dibandingkan dengan t Tabel dengan tingkat $\alpha = 0,05$, hasilnya adalah t Tabel = 1,993 yang dilihat dari Tabel distribusi t (derajat kebebasan = $n - 2$; $(75 - 2 = 73)$, dengan uji dua pihak). Berdasarkan perhitungan tersebut di atas dapat dinyatakan bahwa Nilai t hitung = 12,755 dan t Tabel = 1,993 atau t hitung > t Tabel ($12,755 > 1,993$), maka dapat diartikan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Kao Indonesia.



Tabel 4: Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kao Indonesia

Variabel	Parameter					
	R	R Square	Konstanta	Koef. B	Sig.	α
Budaya Org.	0.777	0.604	13.031	0.806	0.000	0.5

Pengujian Signifikansi

$t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}} = 10.561 > 1.993$

Keterangan : Variabel Kinerja Karyawan

Sumber: data diolah 2019

Berdasarkan Tabel 4, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.604, artinya variabel

budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 60,4% terhadap variabel kinerja karyawan PT. Kao Indonesia, sedangkan sisanya sebesar 39,6% disumbangkan faktor lain.

Persamaan Regresi $Y = 13,031 + 0,806 (X_2)$

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada tingkat nyata 95% terhadap kinerja karyawan PT. Kao Indonesia. Koefisien budaya organisasi sebesar 0,806, artinya jika ada peningkatan budaya organisasi satu kali, maka kinerja karyawan PT. Kao Indonesia akan meningkat sebesar 0,806 satuan atau sebaliknya. Untuk menguji hubungan secara parsial variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Kao Indonesia signifikan atau tidak, dilakukan pengujian t_{hitung} dibandingkan dengan t_{Tabel} dengan tingkat $\alpha = 0,05$, hasilnya adalah $t_{\text{Tabel}} = 1,993$ yang dilihat dari Tabel distribusi t (derajat kebebasan = $n - 2$; $(75 - 2 = 73)$, dengan uji dua pihak). Berdasarkan perhitungan tersebut di atas dapat dinyatakan bahwa Nilai $t_{\text{hitung}} = 10,561$ dan $t_{\text{Tabel}} = 1,993$ atau $t_{\text{hitung}} > t_{\text{Tabel}}$ ($10,561 > 1,993$), maka dapat diartikan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Kao Indonesia.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Dukungan terbesar yang diberikan variabel kepemimpinan melalui indikator pemimpin selalu memastikan karyawan melaksanakan tugas pokoknya, sedangkan dukungan terbesar yang diberikan variabel budaya organisasi melalui indikator pemimpin menjelaskan tentang peraturan, visi dan tujuan organisasi kepada karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh temuan sebelumnya yang diteliti oleh Wahyuningsih (2015), Purwanto (2013). Dimana hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti tersebut sebelumnya juga menyatakan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya peningkatan kepemimpinan akan mendorong meningkatkan kinerja karyawan PT. Kao Indonesia. Hal ini dikarenakan bahwa pemimpin selalu memastikan karyawan melaksanakan tugas pokoknya, melakukan evaluasi terkait pelaksanaan hasil kerja, mengkomunikasikan tujuan



yang hendak dicapai, melakukan disikusi bersama masalah pekerjaan, memperhatikan masukan mengenai hasil kerja, memberikan solusi jika ada masalah terkait dengan pekerjaan, pemimpin meminta maaf jika melakukan suatu kesalahan, berani mengambil keputusan yang sulit demi tujuan perusahaan, selalu bersikap tegas dalam pengambilan keputusan dan memberikan teguran pada karyawan yang melakukan kesalahan kerja. Hasil penelitian sejalan dengan Imron, (2018) dan Ariyawan, *et al* (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menyatakan bahwa adanya peningkatan budaya organisasi akan mendorong meningkatkan kinerja karyawan PT. Kao Indonesia. Hal ini dikarenakan pernyataan bahwa pemimpin menjelaskan tentang perturan, visi dan tujuan organisasi kepada karyawan, perusahaan bertanggung jawab dalam mendukung setiap aktifitas pengembangan, perusahaan memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar aturan, melakukan inovasi dengan memperbaiki produk dan pelayanan, menekankan untuk selalu berperilaku sesuai dengan etika dan memperhatikan hukum yang berlaku, memperlakukan karyawan dengan adil tanpa pilih kasih, memberikan dukungan pada karyawan guna membantu kelancaran pekerjaan, mengarahkan kinerja karyawan agar sesuai dengan aturan, dan perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Setiawan, *et al* (2014), Sari *et al* (2014), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut: 1). Secara simultan terdapat pengaruh yang positif dari variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Kao Indonesia. 2). Hasil penelitian terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Kao Indonesia. 3). Hasil penelitian terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Kao Indonesia.

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas, maka saran penulis adalah sebagai berikut: 1). Variabel Kepemimpinan pada PT. Kao Indonesia memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga kepemimpinan yang telah diterapkan hendaknya tetap terus ditingkatkan supaya kinerja karyawan juga semakin meningkat. Karena kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang memungkinkan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. 2). Variabel budaya organisasi pada PT. Kao Indonesia memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga budaya organisasi positif yang telah ada hendaknya tetap dijaga karena budaya organisasi yang baik dan sesuai dengan karakteristik PT. Kao Indonesia dan karakteristik karyawannya akan membuat karyawan merasa nyaman dan betah bekerja di PT. Kao Indonesia sehingga dengan hal tersebut diharapkan kinerja karyawan bisa terus ditingkatkan. 3). Peneliti Selanjutnya: Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah variabel-variabel lain yang lebih bervariasi dalam membahas yang



berhubungan dengan kinerja karyawan di suatu perusahaan industri.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. 2009. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ariyawan, Yodhika Widya, Rivai, Abdul dan Suharto. 2018. "Influence Of Leadership Style And Organizational Culture On Organizational Performance Through Job Satisfaction In PT Telekomunikasi Indonesia Tbk". *The International Journal of Engineering and Science (IJES) Volume 7 Issue 10 Ver.III Pages PP 21-37 2018* | ISSN (e): 2319 – 1813 ISSN (p): 23-19 – 1805
- As'ad. M. 2008. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Lyberty.
- Darmawan, D. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Ilyas, Y. 2011. *Kinerja. Teori Penilaian & Penelitian*. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI.
- Imron, Moh., 2018. "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan". (Studi Pada Bank Central Asia KCP Singosari Malang). *Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 4, Nomor 2, Juli 2018, hal : 94-104*.
- Johnson, Ralph H. 1992. *The Problem of Defining Critical Thinking*, In Stephen P. Norris (ed), *The Generalizability of Critical Thinking: Multiple Perspective om an Education Ideal* (pp. 38-53). New York: Teachers College Press.
- Kreitner. 2003. *Organizational Behavior-Perilaku Organisasi (terj)*. Mc Graw-Hill Education. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Martoyo, S. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyana, Rakhmat. 2006. *Komunikasi Antar Budaya*. Bandung: Remadja Rosdakarya CV.
- Munandar. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Purwanto, Hari. 2013. "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan". (Studi Empiris Pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun). *Jurnal Ekomaks Volume 2 Nomor 2 September 2013, hal : 137-148*.
- Rivai, Veithzal. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Bandung: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2014. *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta : Salemba Empat.
- Sari, Lana,. Sampurno dan Wahyono, Djoko. 2014. "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Balai Besar Pengawasan Obat dan Makanan Yogyakarta". *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi, Volume 4 Nomor 1 – Maret 2014, hal : 33 – 38. Accredited Sinta 2 Dikti No. 36a/E/KPT/2016*.
- Setiawan, Yanuar Aditya Chrisna,. Pradhanawati, Ari dan Budiarmo, Agung. 2014. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening di PT. PLN (Persero) Area Semarang". *Diponegoro Journal of Social and Politic Tahun 2014, Hal. 1-11*.
- Simamora, Hendry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.



- Stoner, A.F. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2016. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Syafiie, I.K. 2006. *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Bandung: Refika Aditama.
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein. 2013. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali.
- Wahyuningsih, Hartati Dyah. 2015. "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi di Rumah Sakit Yakksi Gemolong Sragen". *Jurnal Khasanah Ilmu-Volume 6 No. 2 – 2015*. ISSN: 2087-0086, hal. 11-20.
- Wijayanto, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*. Bandung: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wukir. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo.

