

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada Karyawan Konveksi Indonesia Jersey)**

Mey Putri Diana

Noermijati

Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Indonesia Jersey. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel dependen terhadap variabel independennya melalui variabel *intervening* digunakan analisis jalur. Subjek penelitian adalah karyawan Indonesia Jersey. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 75 karyawan. Teknik pengambilan sampel adalah sampel acak jenuh. Teknik pengumpulan data melalui kuisisioner dengan skala pengukuran Likert. Pengujian instrumen penelitian dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji normalitas menggunakan uji Kolomogorov-Smirnov, sedangkan pengujian hipotesis menggunakan uji t. Hasil dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Dan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan.

Kata Kunci : gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja karyawan.

Abstract : *The aim of this study is to found out impact the style of leadership and the organization culture toward employee performance Indonesia Jersey. This study used quantitative approach. To find out direct influence and indirect influence through intervening variable used path analysis. The subject of this study was Indonesia Jersey employee. The sample of this study was 75 employees. The sampling technique used saturated sampling. The data collection by questionnaire with Likert scale measurement. Study instrument by used validity and reliability test. The Normal Regression Distribution test used Kolomogorov-Smirnov, and the hypothesis used t test. The result of this study were a direct influence, positive and significant style of leadership toward the organization culture, the style of leadership toward employee performance and organization culture toward employee performance. There was influence of indirect the style of leadership toward employee performance through organization culture. And the dominant variables that influence employee performance is style of leadership.*

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

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif menuntut setiap organisasi untuk berbenah diri agar dapat bertahan dan berkembang demi kelangsungan hidup organisasi. Organisasi yang ingin tetap bertahan harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan serta memenangkan persaingan. Keberhasilan pada organisasi berkaitan dengan kemampuan kinerja para anggotanya, sehingga organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para anggotanya.

Kinerja berarti hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Tinggi rendahnya kinerja dapat diukur dari hasil yang dicapai oleh seorang karyawan. Kinerja karyawan juga menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi, karena kinerja karyawan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Keberhasilan dalam organisasi tidak terlepas dari peran para pegawai. Semakin baik kualitas kinerja pegawai, maka organisasi dituntut untuk selalu berkembang dan meningkatkan kinerja dari anggotanya.

Pada dasarnya organisasi memiliki ciri khas yang membedakan dengan organisasi lainnya, ciri khas ini yang dinamakan budaya organisasi. Hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku/kebiasaan menjadi acuan dalam budaya organisasi.

Budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pegawai, karena bisa menciptakan dukungan yang besar bagi pegawai untuk melaksanakan tanggung jawab dengan memberikan kemampuan terbaiknya. Pegawai dituntut untuk selalu kreatif dan menjaga komunikasi antar pegawai lain. Semakin kuat budaya organisasi, semakin besar pula dorongan pegawai untuk maju dan berkembang bersama organisasi.

Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi diharapkan bisa membawa perubahan positif dalam perkembangan organisasi. Oleh karena itu diperlukan pemimpin yang mampu menjadi motor penggerak untuk mendorong perubahan organisasi.

Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh besar terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Pemimpin memberikan pengaruh yang signifikan dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Jadi, pemimpin akan diakui sebagai pemimpin apabila ia mampu memberikan pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi. Dengan kata lain gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu organisasi akan mempengaruhi tingkat (tinggi-rendah) kinerja karyawan.

Indonesia Jersey adalah perusahaan yang mengkhususkan diri untuk memproduksi konveksi di bidang olahraga basket dan futsal yang bertempat di Perum Dirgantara C4-12,16. Sawojajar, Malang dengan jumlah pegawai sebanyak 75 orang. Indonesia Jersey juga menjadi sponsor klub-klub olahraga basket (termasuk timnas basket putri) dan sepak bola liga profesional di Indonesia. Perkembangan positif yang ditunjukkan Indonesia Jersey, didukung dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang diterapkan dengan baik, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan di Indonesia Jersey agar perusahaan bisa lebih maju dan berkembang.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan diangkat oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi karyawan Indonesia Jersey?
2. Apakah ada pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Indonesia Jersey?

3. Apakah ada pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Indonesia Jersey?
4. Apakah ada pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi Indonesia Jersey?

TINJAUAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang adalah beragam. *Style* atau gaya yang dimiliki pemimpin menjadi ciri khas dalam memimpin organisasi untuk mencapai tujuan. Secara garis besar gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya (Thoah 2007:303).

Dalam menjalankan tugas kepemimpinan, maka akan ada proses atau aktivitas-aktivitas kepemimpinan didalamnya. Menurut (Rivai, 2009:36) aktivitas tersebut dipilah-pilah, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya kepemimpinan tersebut merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu:

- Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas.
- Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.
- Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Dari tiga pola dasar bisa dijabarkan beberapa gaya kepemimpinan yang banyak digunakan dalam menjalankan organisasi atau kelompok yang dipimpin.

Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pimpinan dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan atas pemenuhan tugas tersebut (prestasi). Aspek-aspek yang terkandung dalam pertukaran ini meliputi; (1) Imbalan Kontingen, yakni kontrak pertukaran imbalan untuk upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi kinerja baik, dan menghargai prestasi kerja; (2) *Active Management By Exception*, yakni mengawasi dan mencari deviasi atau penyimpangan atas berbagai aturan dan standar, serta mengambil tindakan korektif; (3) *Passive Management By exception*, yakni melakukan intervensi hanya bila standar tidak tercapai; (4) *Laissez Faire*, yakni melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan. Contohnya: pimpinan jarang berada diantara para karyawan dan tidak menindaklanjuti keputusan-keputusan yang membutuhkan tindakan nyata. Ada dua karakteristik utama kepemimpinan transaksional, yaitu: manajer menggunakan serangkaian imbalan (*reward*) untuk memotivasi para karyawan dan manajer hanya melakukan tindakan koreksi apabila bawahan gagal mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan.

Menurut (Marshall, 2003:72) gaya kepemimpinan transaksional adalah individu-individu ini mengekspresikan kebutuhannya akan kekuasaan, yaitu kebutuhannya untuk mengontrol kehidupan mereka dengan mengarahkan kebutuhan mereka akan kekuasaan secara prososial. Mereka menggunakan kekuasaan dengan pengaruh secara produktif dengan berbagai ini adalah para pemimpin transaksional, yakni manajer-manajer yang bagus.

Para pemimpin transaksional seringkali dapat mengatur dengan baik. Mereka

mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dengan menetapkan tanggung jawab kerja dan harapan-harapan yang jelas dari pengikutnya. Mereka memberi kewenangan yang diperlukan kepada pengikutnya untuk memenuhi tanggung jawabnya. Mereka membuat kontrak dengan para pengikut terkait dengan kosekuensi-konsekuensi dalam mencapai berbagai harapan yang telah ditetapkan, biasanya imbalan untuk penyelesaian tugas yang asli. Para pemimpin transaksional yang efektif merancang sistem imbalan (dan sanksi-sanksi) yang adil. Para pemimpin dan pengikut kemudian mengadakan kontrak kerja yang jelas. Mereka bisa terlibat dalam transaksi-transaksi yang setara dan saling menguntungkan bagi kedua belah pihak (Marshall, 2003:72).

Para pemimpin transaksional menggunakan kekuasaan dan pengaruh untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui upaya-upaya orang lain. Hal ini sesungguhnya tidak mengherankan karena para pengikut pemimpin transaksional yang efektif ini sebenarnya cenderung merupakan orang-orang yang meraih prestasi secara independen (*independent achievers*). Orang-orang yang berprestasi secara independen ingin mengendalikan dunianya melalui tindakan-tindakan mereka sendiri. Individu-individu seperti ini mengikuti secara alami kepemimpinan para manajer yang baik, yaitu para pemimpin transaksional, sebagaimana yang telah dijelaskan.

Para pemimpin transaksional yang efektif mendapatkan hasil-hasil positif dengan menggunakan kekuasaan secara prososial. Pemimpin bertindak untuk memberi manfaat, bukan hanya untuk diri mereka melainkan juga untuk para pengikut dan organisasi secara keseluruhan. Namun, walaupun pendekatan manajemen efektif pemimpin mampu menyelesaikan semua pekerjaan dengan baik, hal itu tidak selalu berarti bahwa hal-hal yang benar dapat

diselesaikan. Lebih lanjut lagi, meskipun transaksi yang adil memberi manfaat kepada semua pihak terkait, transaksi-transaksi ini tidak mentransformasi para pengikut dan organisasi (Marshall, 2003:73).

Gaya Kepemimpinan Karismatik

Gaya kepemimpinan ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya, mengapa seseorang itu memiliki karisma begitu besar. Pemimpin ini dianggap mempunyai kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang *superhuman*, yang diperolehnya sebagai karunia yang Mahakuasa. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian diri sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik amat besar (Kartono, 2013:81)

Bisa diartikan mereka mencari sebuah kontrol dengan mengontrol orang lain secara langsung atau tidak. Pemimpin dengan karyawannya memiliki hubungan antarpribadi yang dirancang untuk membuat orang lain bergantung kepada pemimpin tersebut. Pemimpin tersebut adalah para pemimpin karismatik. Dengan demikian, pemimpin tersebut memerlukan para pengikut yang memiliki ketergantungan dan patuh, dan inilah ciri-ciri utama dari orang yang memiliki ketergantungan (Marshall, 2003:73). Para pemimpin karismatik sangat mengenali keinginan kuat para pengikutnya akan suatu hubungan yang sangat erat.

Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis memiliki orientasi kepada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para

pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan terhadap seluruh bawahan, dengan menekankan terhadap tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik (Kartono, 2013:86). Kekuatan kepemimpinan ini terletak pada dimana kesatuannya yang menjadi kekuatan dalam menjalankan organisasi tersebut.

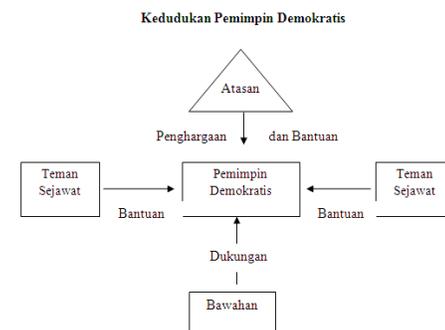
Kepemimpinan demokratis sangat menghargai potensi setiap individu yang terlibat didalamnya mau mendengarkan nasihat dan sugesti terhadap bawahan. Dan bersedia mengakui keahlian para special dengan bidangnya di masing-masing aspek mampu memberikan manfaat kapasitas setiap anggota yang sangat efektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Dengan kata lain menurut (Kartono, 2013:86) bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan *group developer*.

Kepemimpinan demokratis bisa dikatakan efektif menurut (Kartono, 2013:86) adalah dengan pertanda sebagai berikut:

1. Organisasi dengan seluruh bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada dikantor.
2. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan semua orang menyadari tugas serta kewajiban sehingga merasa puas dan aman menyangkut tugasnya.
3. Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya, dan kelancaran seluruh aspek dalam kelompok atau organisasi tersebut.
4. Dengan keadaan seperti pemimpin demokratis bisa dikatakan sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi mencapai tujuan dengan jiwa kelompok dan situasi yang ada.

Bisa dikatakan kepemimpinan demokratis adalah menitikberatkan terhadap aktivitas yang dilakukan kelompok menjadi sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan kelompok yang ditargetkan. Dengan ini juga bisa digambarkan kalau pemimpin tersebut sadar bahwa pemimpin tersebut tidak bisa sendiri dalam menjalankan organisasi tersebut. Pemimpin tersebut membutuhkan dukungan dan partisipasi dari bawahan. Perlu dapat penghargaan dan dorongan dari atasan, dan butuh mendapatkan *support/dukungan* moral dari teman yang memiliki posisi yang sama dengannya.

Gambar 1 Kedudukan Pemimpin Demokratis



Sumber: Kartini Kartono, 2013:189

Gaya Kepemimpinan Situasional

Banyak cara yang digunakan pemimpin dalam memimpin suatu perusahaan atau organisasi, salah satunya adalah kepemimpinan situasional. Menurut (Irawanto 2008:85) teori situasional (konsistensi) didefinisikan atas dasar kecocokan gaya kepemimpinan dengan situasi. Menurut teori situasional (konsistensi) ini pemimpin yang efektif harus dapat mengaplikasikan keahlian dan kemampuannya ketika situasi sesuai dengan suasana hati mereka.

Terdapat tiga teori kepemimpinan situasional menurut (Irawanto 2008:85-93), antara lain :

1. Teori situasional dari Fiedler

Menyatakan bahwa efektivitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Situasi dirumuskan dengan dua karakteristik, yakni :

- Derajat situasi dimana pemimpin menguasai, mengendalikan dan memengaruhi situasi, dan
- Derajat situasi yang menghadapkan manajer dengan ketidak pastian.

2. Teori *Path Goal*

Teori ini menuntut pemimpin dapat melihat situasi dan kondisi serta karakteristik bawahannya. Selain itu pemimpin harus dapat menyesuaikan dengan permintaan pekerjaan. Dalam teori ini pemimpin efektif dituntut untuk dapat menyesuaikan dengan empat gaya kepemimpinan yang ada, yakni:

- Mengarahkan
- Sportif
- Partisipatif
- Orientasi Hasil

3. Teori Hersey Blanchard

Teori ini melihat pada tuntutan agar pemimpin mengaplikasikan gaya situasional sesuai dengan derajat kesiapan anggota kelompok. Ada dua point penting yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin antara lain yaitu, perilaku berorientasikan tugas dan perilaku berorientasikan hubungan manusiawi. Ada empat gaya kepemimpinan yang terkait dengan teori ini, yakni :

- Kepemimpinan Memberitahu
- Kepemimpinan Situasional
- Kepemimpinan Partisipatif
- Kepemimpinan Delegasi

Menurut (Hersey and Blanchard 1982) gaya kepemimpinan dapat dengan empat indikator, yaitu :

- a. *Directing*/pengarahan, merupakan kemampuan pemimpin untuk mengarahkan tugas-tugas yang harus

dilakukan oleh bawahannya apa, dimana, bagaimana dan kapan untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

- b. *Coaching*/melayih, merupakan kemampuan melatih atau mendidik hal-hal yang harus dilakukan anggota
- c. *Supporting*/mendukung, merupakan kemampuan memberikan dukungan kepada anggota.
- d. *Delegating*/mendelegasikan, merupakan kemampuan mendelegasikan pekerjaan kepada anggota.

Budaya Organisasi

Beberapa pengertian dasar budaya organisasi dari para ahli yang lebih dikenal dengan istilah *corporate culture* (budaya organisasi). Kedua istilah ini memiliki pengertian dan makna yang sama. Menurut Robbins dan Judge (2008:256) kultur organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Sementara itu, Wirawan (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Teoritikus budaya organisasi, Schein mendefinisikan budaya organisasi dalam bukunya "*Organizational Culture and Leadership*" sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu

kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problema-problema, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempresepikan, berpikir, dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan problem tersebut (Schein, 1991).

Dari beberapa pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan yaitu, Budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan dalam suatu perusahaan atau organisasi tertentu yang dibentuk melalui pemimpin maupun perusahaan atau organisasi itu sendiri.

Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2006) yang mengemukakan pengertian kinerja karyawan yang berasal dari istilah asing yaitu *job performance* atau *actual performance*, yang bisa diartikan secara bebas dengan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Jadi pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Bernardin & Russel, 1993 (dalam Elya Kurniawati, 2013), kinerja karyawan merupakan perwujudan yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan. Kinerja karyawan yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi, sehingga perlu adanya upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Tetapi hal ini tidaklah mudah, sebab banyak fakto-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan seseorang.

Dalam mencapai kebutuhan yang diinginkan, tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru yang mungkin tidak dapat diduga oleh dirinya sehingga melalui bekerja dan tumbuhnya pengalaman membuat seseorang akan memperoleh penguasaan dalam dirinya. Dalam proses bekerja tersebut, seseorang dapat dilihat bagaimana kinerja yang dimilikinya. Maka bisa dikatakan, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tanggung jawab yang telah dibandingkan dengan berbagai kemungkinan yang ada, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2011:14).

Menurut Stolovitch dan Keeps (Rivai, 2011:14) kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Bisa dikatakan kinerja juga merupakan hasil yang telah dicapai ketika mengalami proses kerja yang telah dilakukan. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang biasanya dilakukan oleh karyawan dan biasanya digunakan sebagai penilaian terhadap karyawan dan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Dan bisa dikatakan sebagai hasil yang telah dicapai karyawan dalam suatu organisasi.

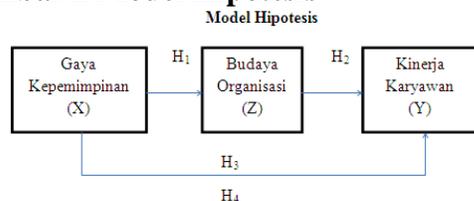
Hipotesis Penelitian

- H₁: Terdapat pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi karyawan Indonesia Jersey.
 H₂: Terdapat pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Indonesia Jersey.

H₃: Terdapat pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Indonesia Jersey.

H₄: Terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi Indonesia Jersey.

Gambar 2 Model Hipotesis



METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan adalah *explanatory research*. Menurut Sugiyono (2009) dalam Prabowo (2012:29), penelitian *explanatory* adalah penelitian yang bertujuan menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan lainnya. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif, meskipun ada data kualitatif yang berfungsi sebagai data pendukung.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2012:115) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Menurut Sugiyono (2012:116) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil dari penelitian ini adalah karyawan konveksi Indonesia Jersey yang berjumlah 75 orang.

Jenis Data

1. Data Primer
2. Data Sekunder

Teknik Pengumpulan Data

- a. Wawancara
- b. Dokumentasi

c. Kuesioner

Definisi Operasional Variabel

1. Gaya Kepemimpinan (X)

Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu Hersey and Blanchard (1982).

2. Budaya Organisasi (Z)

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi (Robbins, 2008:256). Dalam penelitian ini, variabel *intervening* yang digunakan adalah budaya organisasi

3. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan yaitu proses kerja tertentu dimana karyawan akan mencapai hasil kerja tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang dinilai oleh atasan mereka (Robbins, 2006:260).

Pengujian Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Umar, 2010:55). Sebuah validitas dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data variabel yang diteliti secara tepat. Hasil uji validitas untuk masing-masing item variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1 Hasil Uji Validitas

Hasil Uji Validitas Variabel

Variabel	Item	Koefisien korelasi	r tabel	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X)	X ₁	0,878	0,227	0,000	Valid
	X ₂	0,845	0,227	0,000	Valid
	X ₃	0,877	0,227	0,000	Valid
	X ₄	0,892	0,227	0,000	Valid
	X ₅	0,888	0,227	0,000	Valid
	X ₆	0,661	0,227	0,000	Valid
	X ₇	0,752	0,227	0,000	Valid
	X ₈	0,708	0,227	0,000	Valid
	X ₉	0,524	0,227	0,000	Valid
	X ₁₀	0,810	0,227	0,000	Valid
Budaya Organisasi (Z)	Z ₁	0,658	0,227	0,000	Valid
	Z ₂	0,512	0,227	0,000	Valid
	Z ₃	0,779	0,227	0,000	Valid
	Z ₄	0,679	0,227	0,000	Valid
	Z ₅	0,673	0,227	0,000	Valid
	Z ₆	0,644	0,227	0,000	Valid
	Z ₇	0,651	0,227	0,000	Valid
	Z ₈	0,618	0,227	0,000	Valid
	Z ₉	0,488	0,227	0,000	Valid
	Z ₁₀	0,672	0,227	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y ₁	0,643	0,227	0,000	Valid
	Y ₂	0,828	0,227	0,000	Valid
	Y ₃	0,612	0,227	0,000	Valid
	Y ₄	0,831	0,227	0,000	Valid
	Y ₅	0,677	0,227	0,000	Valid
	Y ₆	0,538	0,227	0,000	Valid
	Y ₇	0,564	0,227	0,000	Valid
	Y ₈	0,724	0,227	0,000	Valid
	Y ₉	0,612	0,227	0,000	Valid
	Y ₁₀	0,831	0,227	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2014

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa seluruh item dari pertanyaan-pertanyaan pada kuisioner memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel (0,227). Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan pada kuisioner telah valid.

Uji Reliabilitas

Uji realibilitas merupakan pengujian yang dilakukan pada kuisioner dengan tujuan untuk mengetahui apakah suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Realibilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran). Realibilitas menyangkut dua hal utama, yaitu stabilitas ukuran dan konsistensi internal ukuran (Sekaran, 2006: 40-42 dalam Prabowo, 2012:67).

Tabel 2 Uji Relibilitas

Nilai Alpha Cronbach Masing-masing Variabel		
Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X)	0,931	Reliabel
Budaya Organisasi (Z)	0,895	Reliabel
Kinerja Karvawan (Y)	0,869	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2014.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa semua variabel tersebut memiliki nilai koefisien *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel atau dapat dihandalkan.

HASIL PENELITIAN

Uji Normalitas

Uji normalitas dapat dilakukan melalui uji Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test dengan ketentuan bahwa jika nilai signifikan lebih besar dari $\alpha = 0,05$. maka asumsi normalitas terpenuhi.

Tabel 3 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Pada Model

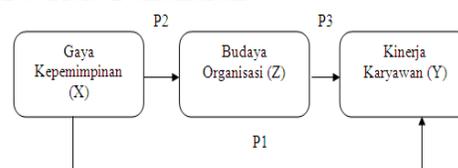
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	Unstandardized Residual	
N		75
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.00000000
	Std. Deviation	.37070549
Most Extreme Differences	Absolute	.145
	Positive	.145
	Negative	-.097
Kolmogorov-Smirnov Z		1.258
Asymp. Sig. (2-tailed)		.084

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Dari Tabel tersebut untuk pengujian normalitas melalui uji Kolmogorov-Smirnov didapatkan hasil perhitungan 1,258 dengan nilai signifikansi sebesar 0,084. Data diatas dikatakan memiliki data yang terdistribusi normal karena memiliki nilai signifikansi lebih besar $\alpha = 0,05$. Sehingga model tersebut sudah memenuhi asumsi normalitas untuk dipakai sebagai persamaan jalur (*Path*)

Analisis Jalur

Gambar Diagram Jalur dari Model Teoritis Penelitian



Berdasarkan pada gambar 4. tersebut diatas , diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$1. Z_{\text{Budaya organisasi}} = P_1 Z_{\text{Gaya kepemimpinan}} + \epsilon_1$$

$$2. Z_{\text{Kinerja karyawan}} = P_2 Z_{\text{Gaya kepemimpinan}} + P_3 Z_{\text{Budaya organisasi}} + \epsilon_2$$

Perhitungan Koefisien Jalur

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X) dan Budaya Organisasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4 Hasil Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Budaya Organisasi (Z)

Variabel	Beta	t Hitung	Signifikan t	Keterangan
X	0,807	11,682	0,000	Signifikan
t tabel : 1,666				
R square : 0,651				

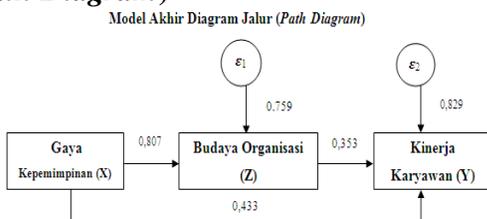
Sumber data : Data Primer diolah tahun 2014

Tabel 5 Hasil Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X) dan Budaya Organisasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Beta	t Hitung	Signifikan t	Keterangan
X	0,433	3,267	0,002	Signifikan
Z	0,353	2,661	0,010	Signifikan
t tabel : 1,666				
R square : 0,559				

Sumber data : Data Primer diolah tahun 2014

Hasil Analisis Jalur Gambar Model Akhir Diagram Jalur (Path Diagram)



Secara keseluruhan, model pada penelitian ini terbagi atas 3 pengaruh langsung dan 1 pengaruh tidak langsung.

Tabel 6 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Path	Signifikansi	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X)	Budaya Organisasi (Z)	0,807	0,000	Signifikan
Gaya Kepemimpinan (X)	Kinerja Karyawan (Y)	0,433	0,002	Signifikan
Budaya Organisasi (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	0,353	0,010	Signifikan

Sumber data : Data Primer diolah tahun 2014

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X) memiliki pengaruh langsung terhadap variabel Budaya Organisasi (Z). Besarnya pengaruh langsung adalah 0,807. Variabel Gaya Kepemimpinan (X) mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y). Besarnya pengaruh langsung adalah 0,433. Variabel Budaya Organisasi (Z) mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja (Y) sebesar 0,353. Ketiga jalur tersebut menunjukkan bahwa telah lulus uji signifikansi karena masing-masing nilai signifikansinya lebih besar $\alpha = 0,05$.

Tabel 7 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Variabel Bebas	Variabel Intervening	Variabel Terikat	Path
Gaya Kepemimpinan (X)	Budaya Organisasi (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	0,285

Sumber data : Data Primer diolah tahun 2014

Pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Budaya Organisasi (Z), diperoleh dari hasil kali koefisien tidak langsungnya yaitu $(0,807) \times (0,353) = 0,285$.

PEMBAHASAN

Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Budaya Organisasi (Z)

Variabel Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Budaya Organisasi (Z), memiliki pengaruh langsung yang positif dan nyata. pengaruh positif mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh responden akan berpengaruh pada semakin kuat pula tingkat kepuasan kerjanya. Hubungan pengaruh langsung yang nyata antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi banyak dipengaruhi oleh rasa puas responden

terhadap cara-cara pemimpin dalam membawahi karyawan dan juga kebiasaan-kebiasaan yang dilakukannya dalam membentuk budaya organisasi.

Berdasarkan deskripsi jawaban responden, indikator *directing*, *coaching* dan *delegating* yang memberikan kontribusi tertinggi dalam meningkatkan gaya kepemimpinan. Hal ini karena ketiga indikator tersebut penerapannya cenderung dilakukan berulang-ulang, karena menyangkut keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tetapi, secara keseluruhan gaya kepemimpinan hanya berpengaruh sebesar 65,1% terhadap budaya organisasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor penentu tingginya tingkat kinerja seorang karyawan.

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Budaya Organisasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y), memiliki pengaruh langsung yang positif dan nyata. Pengaruh positif mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang dirasa oleh responden akan berpengaruh pada semakin tinggi pula kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan Verlita Yolandari (2011) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan karir, dan *Self-efficacy* terhadap kinerja karyawan” menemukan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan Yoga Pratama (2012) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor” menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan deskripsi jawaban responden, indikator budaya organisasi yang paling tinggi kontribusinya untuk menunjang kinerja adalah item kesempatan berkreasi dan tidak ada gap di

dalam perusahaan. Dengan adanya kesempatan berkreasi setiap karyawan merasa diberikan ruang dalam menyampaikan ide-ide serta karya nya secara bebas tanpa adanya perbedaan satu karyawan dengan karyawan lainnya.

Menurut hasil statistik, secara terpisah budaya organisasi memiliki pengaruh sebesar 35,3% terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti ada pengaruh variabel lain diluar variabel yang diteliti.

Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki pengaruh langsung yang positif dan nyata. Pengaruh positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan yang dirasa oleh responden akan berpengaruh pada semakin tinggi pula tingkat kinerjanya.

Penerapan gaya kepemimpinan terhadap seluruh karyawan perusahaan merupakan kewajiban dan tanggung jawab perusahaan. Penerapan gaya kepemimpinan selalu disesuaikan dengan kondisi yang di perusahaan. Penerapan gaya kepemimpinan tidak hanya sekedar tanggungjawab melainkan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena apabila karyawan merasa nyaman dalam bekerja , maka konsentrasi akan terpusat pada pekerjaannya, dimana karyawan akan teurs memperbaiki cara kerja dan meningkatkan *output* kerjanya.

Menurut hasil statistik, secara terpisah gaya kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 4,33% terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berperan sebagai kontrol pekerjaan karyawan dan panutan bagi para karaywan. Kepercayaan dari karyawan terhadap perusahaan yang dapat memberikan rasa nyaman dalam bekerja, akan membuat karyawan senantiasa meningkatkan kualitas diri dan pekerjaan setiap harinya, selalu ingin lebih baik lagi dari hari kemarin.

Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Budaya Organisasi (Z)

Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Budaya Organisasi (Z) menunjukkan bahwa antar ketiga variabel memiliki hubungan yang positif sesuai dengan hasil perkalian koefisien tidak langsungnya.

Pengaruh positif memiliki arti bahwa gaya kepemimpinan jika bersama dengan budaya organisasi akan memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan. Hubungan ini dapat terlihat dari nilai total pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Budaya Organisasi (Z) dengan melibatkan semua jalur yang ada yaitu sebesar 0,807 atau 80,7% lebih besar dari nilai pengaruh langsung antara Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yaitu 0,433 atau 43,3%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Realisasi dari gaya kepemimpinan sendiri dalam aktivitas kerja sehari-hari seperti *directing, coaching, supporting dan delegating* sudah mempunyai pengaruh terhadap kinerja, ditambah dengan kuatnya budaya organisasi jika dilihat dari beberapa indikator budaya organisasi seperti inovasi, perhatian yang detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, keagresifan dan stabilitas, maka akan dapat lebih meningkatkan kinerja. Karyawan akan merasa nyaman dan senang bekerja dalam segala kondisi, ditambah dengan kebutuhannya sudah mampu dipenuhi oleh perusahaan, maka terciptalah kinerja yang tinggi dan otomatis karyawan akan bekerja dengan lebih baik jika dilihat dari dukungan kerjanya, cara kerja yang terus diperbaiki, dan jumlah *output* yang terus ditingkatkan yang tercermin dalam kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan di Indonesia Jersey memiliki pengaruh langsung terhadap budaya organisasi.
2. Budaya organisasi di Indonesia Jersey memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
3. Gaya kepemimpinan di Indonesia Jersey memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
4. Gaya kepemimpinan di Indonesia Jersey memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi.

Saran-saran

Terdapat masukan atau saran-saran yang diberikan oleh penulis, saran-saran tersebut antara lain :

1. Pimpinan perusahaan perlu memperluas wawasan ilmu pengetahuan tentang gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan perusahaan, agar para karyawan bekerja secara maksimal, secara sukarela dan optimal kesadarannya sendiri atas pengaruh gaya kepemimpinan. Hal ini dimaksudkan dalam rangka untuk mencapai kinerja karyawan dan keberhasilan perusahaan.
2. Guna mendapatkan penelitian yang lebih baik lagi pada masa yang akan datang, maka pada penelitian-penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menambahkan variabel-variabel lainnya agar memberikan pengaruh yang lebih signifikan terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Elya, Kurniawati, 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja Karyawan, Studi pada PT. Jasa Marga (Persero) Kantor Cabang Surabaya. Thesis.

- Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya.
- Hersey, Paul and Blanchard, 1982. *Management of Organizational behavior, utilizing human resources. 4th edition. Prentice-hall, Inc. Agus Dharma (penerjemah). Manajemen Perilaku Organisasi. Pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Edisi ke 4. Jakarta. Erlangga.*
-, 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan SDM, Cetakan Ketiga, Alih Bahasa Agus Dharma. Erlangga, Jakarta.*
- Irawanto, Dodi Wirawan, 2013. *Kepemimpinan Esensi Dan Realitas, Bayumedia Publishing, 2013, Malang.*
- Kartono, Kartini, 2013, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?, Badan Penerbit Rajawali Press, 2013, Jakarta.*
- Mangkunegara, Prabu, 2006. *Evaluasi Kinerja SDM. Jakarta : Refika Aditama.*
- Prabowo, Lindu, 2012. Analisis Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Wanita pada PR Dollar Prima. Skripsi. Program Studi Manajemen, Universitas Brawijaya.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, 2009. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga, Jakarta, PT. Rajagrafindo persada.*
- Rivai, Veithzal, 2011. *Performance Appraisal. Badan penerbit : Rajawali Pers, Jakarta.*
- Robbins, Stephen P, 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Edisi keenam. Jakarta : PT. Nhuana Ilmu Populer.*
-2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh. PT. Indeks, Jakarta.*
-2008. *Perilaku Organisasi. Jakarta : Salemba Empat.*
- Schein, Edgar, 1991. *Organizational culture and Leadership. Oxford Jossey – Bass Publisher. San Fransisco.*
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Bisnis. Alfabeta, Bandung.*
2010. *Metode Penelitian Bisnis. Alfabeta, Bandung.*
2012. *Metode Penelitian Bisnis. Alfabeta, Bandung.*
- Thoha, Miftah, 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada*
- Umar, Husein, 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah. Rajawali Pers, Jakarta.*
- Wirawan, 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi. Salemba Empat, Jakarta.*