

**CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen**

Volume 07 Nomor 01 September 2023

ISSN: 2598-9022 (Print) / ISSN: 2598-9618 (Online)

Doi: 10.25273/capital.v7i1.15705

The article is published with Open Access at: <http://e-journal.unipma.ac.id/index.php/capital/index>

## **BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**Endang Setyo Wati<sup>1</sup>**, Universitas PGRI Kanjuruhan Malang

**Endi Sarwoko<sup>2</sup>**, Universitas PGRI Kanjuruhan Malang

**Yuni Mariani Manik<sup>3\*</sup>**, Universitas PGRI Kanjuruhan Malang, [yuni@unikama.ac.id](mailto:yuni@unikama.ac.id)

---

**Abstract:** *The purpose of this study is to identify and analyze about (1) The effect of leadership on employee performance. (2) The influence of leadership on employee performance through organizational culture. Samples were taken using a sample proposition method. The selected respondents were employees of PT Ramayana Lestari Sentosa who had worked for more than 3 years. In this case the researchers took a sample of 170 respondents. The hypothesis of this study was tested using path analysis techniques. The results of this study indicate that leadership has a direct effect on employee performance. Organizational culture has a role in mediating the influence of leadership on employee performance significantly. Thus the role of organizational culture has an important role in improving employee performance.*

**Keywords:** *Leadership; Organizational Culture; Employee Performance.*

---

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis mengenai (1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. (2) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Sampel yang diambil menggunakan metode sampel proposisi. Responden yang dipilih adalah karyawan PT Ramayana Lestari Sentosa yang telah bekerja lebih dari 3 tahun. Dalam hal ini peneliti mengambil sampel sebanyak 170 responden. Hipotesis penelitian ini diuji menggunakan teknik analisis jalur (path Analysis). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki peran dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Dengan demikian peran budaya organisasi memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan; Budaya Organisasi; Kinerja Pegawai.

---

**Received; 29/05/2023 Accepted; 17/06/2023 Published; 1/09/2023**

**Citation:** Wati, E. S., Sarwoko, E., & Manik, Y. M. (2023). Budaya Organisasi sebagai Mediasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 7(1), 31 – 46. Doi.org/10.25273/capital.v7i1.15705



Copyright ©2021 CAPITAL : Jurnal Ekonomi dan Manajemen

Published by Universitas PGRI Madiun. This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

## PENDAHULUAN

Perkembangan zaman yang semakin pesat mengakibatkan terjadinya persaingan antar perusahaan retail yang tidak dapat dihindari karena semakin banyaknya jumlah perusahaan retail. Tantangan bagi negara-negara berkembang di era globalisasi ini adalah bagaimana pelaksanaan dari perekonomiannya tersebut. Persaingan yang sifatnya terbuka antar pelaku ekonomi global, memaksa perusahaan dituntut aktif dalam meningkatkan kemampuan serta kualitas sumber daya manusianya agar mampu menghadapi persaingan global. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawan disertai dengan komunikasi yang baik dapat menciptakan keakraban yang baik pula. Menurut Tampubolon (2004), kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Kreitner, Kinicki & Buelens (1989) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius.

Ahmed & Shafiq (2014), antara kepemimpinan dengan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat. Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan fenomena yang sangat bergantung, sebab setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membentuk budaya organisasi. Bila kita memasuki ruang perkantoran suatu organisasi akan berbeda dengan kantor organisasi lain yang memiliki pemimpin yang berbeda. Fenomena yang kita dapatkan pada suatu organisasi, seperti: etos kerja karyawan, team work, kesejukan, ketenangan, sikap, keramah tamahan, integritas, dll, yang kesemuanya menggambarkan kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut dan juga menggambarkan budaya yang ada dalam organisasi. Sehingga dikatakan bahwa melihat kepemimpinan suatu organisasi itu sama dengan melihat budaya yang ada dalam organisasi tersebut. Kotter & Schlesinger (1979) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain –lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja.

Meskipun beberapa kajian penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan oleh hasil penelitian Ramadhinta dkk (2022); Risianto dkk (2018) namun beberapa penelitian juga menunjukkan hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja seperti penelitian Hakim (2017) dan juga hubungan budaya organisasi terhadap kinerja, penelitian oleh Sagita, Susilo, & Muhammad Cahyo (2018). Oleh karena itu penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan bagaimana pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi budaya organisasi.

### **Budaya Organisasi.**

Khan et al (2010) menyimpulkan bahwa budaya dibagi oleh anggota kelompok yang belajar melalui keanggotaan dalam kelompok dengan asumsi memperoleh, perilaku dan nilai-nilai yang mempengaruhi sikap dan perilaku sosial anggota kelompok. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

### **Kepemimpinan.**

Menurut Muzerika (2018) kepemimpinan merupakan suatu bentuk seni yang unik, yang membutuhkan kekuatan dan visi pada tingkat yang luar biasa. Kepemimpinan merupakan aktivitas perilaku seseorang dalam memengaruhi orang lain. Persoalan memengaruhi merupakan suatu bentuk yang tidak semua individu mampu menguasainya.

### **Kinerja Karyawan.**

Colquitt (2011) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah serangkaian perilaku karyawan yang memberi kontribusi, baik secara positif maupun negatif terhadap penyelesaian tujuan organisasi. Menurut Fajari (2021), perlunya pemimpin dalam organisasi untuk selalu memotivasi seluruh karyawan, menumbuhkan kreatifitas dan inovasi, pemimpin selalu melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan. Penelitian Sumarni (2011), menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Maabuat (2016) yang

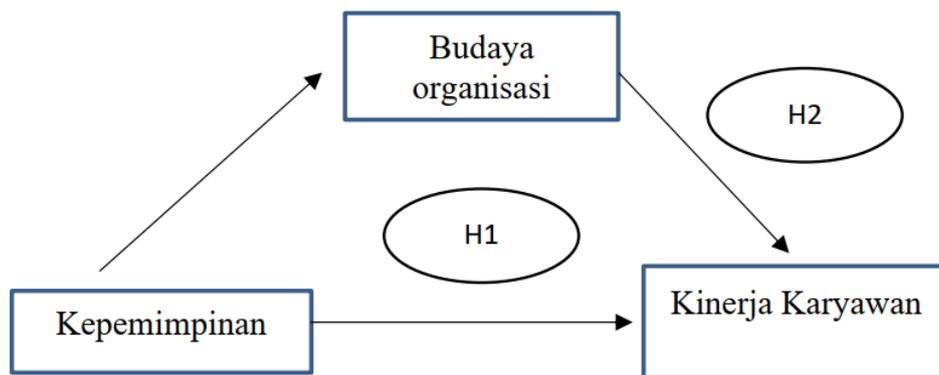
menyatakan bahwa kepemimpinan, orientasi kerja dan budaya organisasi secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan.

*Hipotesis 1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

Telmanier (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kondusif terbukti bermakna terhadap kinerja perawat secara langsung, budaya organisasi yang terdiri dari keikhlasan, keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan misi mempengaruhi terbentuknya kepuasan kerja. Parel & Irawan (2019) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan. Penelitian yang dilakukan Sagita et al (2018) yang menyatakan bahwa pentingnya edukasi dari pemimpin kepada karyawan agar mengerti budaya organisasi yang mana berguna untuk meningkatkan keberlangsungan perusahaan. Hasil penelitian Handono (2012) bahwa budaya organisasi dapat membentuk tingkah laku karyawan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Biswas (2015) bahwa kepuasan kerja karyawan tercipta dari budaya organisasi yang baik dalam perusahaan sehingga menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik juga sejalan dengan penelitian ini. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Satyawati & Suartana (2014) yang menyatakan bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan yang berdampak terhadap kinerja.

*Hipotesis 2: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi.*

Berkaitan dengan pentingnya budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap dan kinerja karyawan, sebagaimana telah diketahui bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan salah satu elemen inti dari kinerja karyawan maka dikembangkanlah kerangka pemikiran teoritis dalam gambar berikut ini:



Gambar.1 Kerangka Konsep Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Statistik deskriptif, yaitu analisis statistik yang memaparkan data apa adanya, dan tidak melakukan generalisasi terhadap hasil pengolahan datanya. Jadi dalam pengolahan data tidak mengambil kesimpulan yang berlaku umum. Dalam analisis deskriptif dibuat tabel Frekuensi, rata-rata, median, modus. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan probability sampling yakni kesempatan atau probabilitas setiap kasus yang dipilih sama secara keseluruhan, dan jumlah populasinya diketahui (Arikunto, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk Cabang Kota Malang. Jumlah sampel yang diambil pada PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk Malang adalah 170 sampel.

Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur (path analysis). Digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen), koefisien jalur (path) adalah koefisien regresi yang distandardkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (Z-score). Analisis ini dibantu dengan bantuan software SPSS V20.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Hasil*

Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 130 karyawan (76,5%) sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki

sebanyak 40 karyawan (23,5%). Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada usia antara  $\leq 25$  tahun sebanyak 86 karyawan (50,6%), usia 26 – 30 tahun sebanyak 41 karyawan (24,12%), usia 31 – 35 tahun sebanyak 20 karyawan (11,8 %), usia 36 – 40 tahun sebanyak 23 karyawan (13,53%). Karakteristik responden disajikan dalam tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Perempuan	130	76,5%
Laki – Laki	40	23,5%
Total	170	100%
Usia	Frekuensi	Persentase
$\leq 25$ Tahun	86	50,6%
26 – 30 Tahun	41	24,12%
31 – 35 Tahun	20	11,8 %
36 – 40 Tahun	23	13,53%
Total	170	100%

Hasil temuan variabel kepemimpinan ditunjukkan pada tabel 2. Pemimpin benar – benar memiliki kecerdasan, daya fikir tinggi dan kompetensi dalam setiap keputusan yang diambil. Kompetensi di dapat dari pelatihan dan pengalaman kerja yang sudah dilalui selama ini. Pemimpin dalam hal ini *store manager* dirasa perlu memberikan kepercayaan lebih terhadap karyawan lain khususnya staff – staff operasional.

Tabel.2 Variabel kepemimpinan

INDIKATOR	ITEM	Mean
Partisipatif	a. Berkonsultasi dengan anak buah	66
	b. Percaya pada bawahan	65
Pengasuh	a. Tauladan bagi karyawan	69
	b. Memberikan apresiasi	69
	c. Kecerdasan dan daya pikir yang tinggi	73
Birokratis	a. Memberikan penjelasan rinci	72
	b. Hubungan kerja yang jelas	69
	c. Memberikan standar pekerjaan	65
Berorientasi pada Tugas	a. Memberikan durasi waktu	65
	b. Diskusi setiap masalah	67
	c. Evaluasi kerja	68
	d. Kreatifitas dalam pekerjaan	68

Hasil temuan variabel budaya organisasi ditunjukkan pada tabel 3. Melalui

budaya organisasi yang sudah ada di Ramayana Malang, karyawan selalu di ingatkan bagaimana bekerja dengan memperhatikan SOP (*Standart Operational Procedure*) Setiap agenda pertemuan atau rapat antar karyawan terdapat *monitoring dan evaluation* kepada capaian kerja masing masing karyawan di divisinya. Meski budaya organisasi dalam Ramayana Malang lebih condong terhadap kerja *team*, namu dalam eksekusi kebijakan guna mendorong percepatan pencapaian target karyawan diberi kebebasan dalam melakukan inisiatif kerja.

Tabel.3 Variabel Budaya Organisasi

INDIKATOR	ITEM	Mean
Mencurahkan seluruh kemampuan	a.Inisitaif sendiri	68
Keramahan	a.Ide kreatif untuk kemajuan perusahaan	66
Inisiatif	a.Inovasi dalam pekerjaan beresiko	64
Rapat	a.Pengawasan terhadap capaian kerja	70
Memperhatikan biaya	a.Mengarahkan kinerja sesuai aturan	72
Rasa bangga dan dihargai	a.Bantuan terhadap karyawan	67

Hasil temuan variabel kinerja karyawan ditunjukkan pada tabel 4. Masing-masing karyawan dalam divisinya sudah paham akan arahan yang diberikan pimpinan sehingga para karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Karyawan mampu menyelesaikan setiap tanggung jawab kerja yang dibebankan dengan tingkat kesalahan yang rendah. Koordinasi hubungan yang baik antara pemimpin tertinggi toko, dalam hal ini *store manager* dengan para staff dan karyawan sudah cukup baik.

Tabel. 4 Variabel Kinerja Karyawan

INDIKATOR	ITEM	Mean
Kualitas Kerja	a.Menyelesaikan pekerjaan dengan teliti	69
Efisiensi	a.Mampu mencapai target	68
Kemampuan Karyawan	a.Melebihi volume pekerjaan yang dibebankan	64
Ketepatan Waktu	a.Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar waktu	72
Pengetahuan Karyawan	a.Meminimalisir tingkat kesalahan	72
Kreativitas	a.Kerja sama antar divisi secara aktif	67
Melaksanakan Tugas sesuai SOP	a.Membina hubungan baik dengan atasan	71

Hasil analisis sebagaimana ditunjukkan pada tabel 5 menunjukkan bahwa

hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi diterima. Hasil analisis diperoleh nilai  $F_{hitung} = 178,830$  dengan nilai signifikan 0,00 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian model dapat menjelaskan hubungan kausal antara kepemimpinan (X) dan budaya organisasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi ditunjukkan pada tabel 6. kepemimpinan berpengaruh (X) langsung terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien beta 0,952. Sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan berpengaruh (X) langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui budaya organisasi (Z) adalah sebesar 0,353. Dengan kepemimpinan memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan pengaruh tidak langsung yaitu melalui pembentukan budaya organisasi. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi diterima.

Tabel.5 Uji Hipotesis

Variabel Bebas	B	Beta	T	Sig.
Kepemimpinan (X)	0,748	0,952	1,674	0,000
Budaya Organisasi (Z)	0,691	0,846	1,054	0,000
Konstanta	1,043			
Variabel Terikat	Kinerja Karyawan (Y)			
R	0,826			
R <sup>2</sup>	0,682			
F <sub>hitung</sub>	178,830			
Probabilitas	0,000			
Persamaan Jalur: $Y = 0,952 X + 0,846 Z$				

Tabel. 6 Uji Mediasi

Variabel	Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung
	Z	Y	
X	0,418	0,952	0,353
Z		0,846	

## Pembahasan

**Kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan di PT Ramayana Lestari Sentosa cabang Kota Malang.**

Berdasarkan hasil penelitian kepemimpinan dengan indikator partisipatif, pengasuh, birokratis dan berorientasi pada tugas menunjukkan bahwa PT Ramayana telah memiliki kepemimpinan manajerial yang bagus dalam penelitian ini berkaitan dengan kepemimpinan seorang Store Manager.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Risianto et al (2018), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak langsung berpengaruh pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan, dan juga penelitian yang dilakukan Ramadhinta et al (2022), bahwa budaya organisasi yang tersirat pada tata nilai perusahaan lebih berorientasi pada perusahaan yang dapat menguntungkan perusahaan tetapi budaya organisasi yang menyiratkan bagaimana karyawan berperilaku belum jelas. Terdapat faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi yaitu perasaan dihargai dan keterbukaan. Namun sejalan dengan penelitian yang dilakukan Hakim (2017) yang menyatakan bahwa perlunya pemimpin dalam organisasi untuk selalu memotivasi seluruh karyawan, menumbuhkan kreatifitas dan inovasi, pemimpin selalu melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan.

Kepemimpinan seorang Store Manager telah ditunjukkan dengan ketegasan dalam setiap tindakan untuk meningkatkan optimasi kerja karyawan. Pemimpin perusahaan juga mempunyai wawasan tinggi dalam hal penyelesaian masalah, mengingat bahwa persaingan dunia industri retail mulai bergeser dari yang system konvensional ke era modern dengan menggunakan sistem daring. Pemimpin perusahaan mampu mengarahkan karyawan agar memiliki daya saing tinggi agar tidak kalah dengan kompetitor di sekitarnya seperti retail Matahari dan Sarinah. Store Manager juga memberi ruang kreatifitas khususnya bagi karyawan di bagian promosi agar mampu meningkatkan omzet penjualan.

Lingkungan kerja yang baik selain dapat membuat karyawan merasa aman dalam bekerja juga akan menumbuhkan iklim sehat dalam persaingan antar sesama karyawan. Dengan adanya jadwal pelatihan dan monitoring yang dilakukan secara terstruktur oleh perusahaan membantu dalam hal peningkatan kinerja karyawan dan menjaga kualitas perusahaan tersendiri. Dari segi karyawan sendiri dengan adanya monitoring yang dilakukan dapat menjadikan tolak ukur yang nantinya sebagai nilai dalam penerimaan achievement. Penghargaan kepada karyawan didasari dari hasil penilaian

seberapa jauh karyawan dapat menyelesaikan tanggung jawab kerjanya sesuai dengan target yang telah disepakati.

Kualitas perusahaan dapat dilihat salah satunya dari kinerja karyawan. Ramayana sebagai salah satu retail terbesar di kota Malang mampu menjaga kualitas kinerja karyawan disbanding dengan kompetitor lainnya. Kinerja karyawan yang optimal dibuktikan dengan terus adanya inovasi yang berbeda di setiap bulan. Hubungan antar divisi yang solid juga mendukung capaian target penjualan yang terus meingkat tiap bulannya.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap budaya organisasi.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam penelitian ini dimaksudkan dengan seorang Store Manager ternyata sebagai variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi yang ada di PT Ramayana cabang Malang, artinya semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seorang pemimpin sebagai store manager akan semakin meningkatkan budaya organisasi di lingkungan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Sumarni (2011), bahwa menunjukkan kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika kepemimpinan tinggi maka kinerja karyawan meningkat. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika budaya organisasi tinggi maka kinerja karyawan meningkat. Selain itu mendukung pula hasil penelitian Maabuat (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan, orientasi kerja dan budaya organisasi secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sagita et al., (2018) yang menyatakan bahwa pentingnya edukasi dari pemimpin kepada karyawan agar mengerti budaya organisasi yang mana berguna untuk meningkatkan keberlangsungan perusahaan.

Dalam menjalankan fungsinya terdapat beberapa hal pendukung yang harus dimiliki oleh para pimpinan. Kemampuan untuk memimpin tidak semata-mata timbul dengan sendirinya. Yang pertama yaitu, keahlian dan pengetahuan. Keahlian dan pengetahuan ini mencakup latar belakang pendidikan yang dimiliki apakah sudah sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Yang kedua sifat – sifat kepribadian pimpinan dan bawahannya, secara psikologis setiap individu memiliki watak dan kepribadian yang berbeda-beda. Ada yang bersikap keras dan tegas namun ada juga yang lemah dan kurang berani. Perbedaan dari sifat dan kepribadian

inilah yang akan membetuk model kepemimpinan seseorang. Walaupun memiliki latar belakang yang sama bila sifat dan kepribadiannya berbeda maka model kepemimpinannya juga akan berbeda.

Terdapat anggapan bahwa ada tiga hal yang dapat menjadi patokan untuk terbentuknya dasar bagi keberhasilan organisasi, yaitu (1) kompetensi pemimpin, (2) kompetensi pekerja, dan (3) tingkat dimana budaya korporasi memperkuat dan memaksimalkan kompetensi (Samsuni, 2018). Dengan memperkuat ketiga hal tersebut organisasi dapat memperbaiki hampir setiap aspek dari fungsinya dan mendekati pencapaian visinya. Hal ini menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki oleh para karyawan dapat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi. Yang menjadi catatan saat ini adalah bagaimana manajemen dan pimpinan dapat menempatkan karyawan pada bagian yang memang sesuai dengan minat dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

#### **Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja di Ramayana cabang Kota Malang.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap optimasi kinerja karyawan. Pengetahuan seorang pemimpin dalam penyelesaian masalah kerja berdampak pada kinerja karyawan, pemimpin yang mampu dengan cepat menyelesaikan opsi pemecahan masalah akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam pencapaian target kerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Sappe et al., (2014) bahwa kepemimpinan berperan meningkatkan kinerja pegawai melalui budaya organisasi, komitmen kerja dan motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang memiliki pengelolaan diri yang tinggi mampu membentuk budaya organisasi yang kuat, serta mampu meningkatkan komitmen kerja dan motivasi kerja.

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam pencapaian kinerja. Mendelegasikan suatu pekerjaan kepada seseorang yang memang memiliki kompetensi dan minat di bidang pekerjaan tersebut dapat memancing karyawan tersebut untuk menggali kemampuannya terbaiknya. Walaupun kompetensi bukanlah satu – satu nya hal yang mempengaruhi kinerja seseorang, namun, hasil yang diperoleh juga akan jauh lebih baik jika dikerjakan oleh seseorang yang memang memiliki kompetensi dalam bidang pekerjaan itu. Apa yang dilakukan oleh pimpinannya menjadi contoh dan

teladan bagi para bawahannya. Untuk menuntut totalitas dari para bawahan untuk dapat bekerja sevara maksimal untuk menunjang peningkatan kinerja yang maksimal pula, pimpinan pun harus menunjukkan sikap, pemikiran dan pola kerja yang sama, karena dengan adanya anggapan pimpinan sebagai “contoh” tanpa harus berbicara banyakpun bawahan akan mencontoh dari apa yang dilakukan oleh pimpinannya.

### **Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Ramayana cabang Kota Malang.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin kuat budaya organisasi semakin optimal juga kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Mohammad (2022) bahwa budaya organisasi dapat membentuk tingkah laku karyawan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Juga sejalan dengan penelitian Samsuni (2018) yang menyatakan bahwa budaya Organisasi yang kondusif terbukti bermakna terhadap kinerja secara langsung, budaya organisasi yang terdiri dari keikhlasan, keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan misi mempengaruhi terbentuknya kepuasan kerja. Penelitian ini juga sependapat dengan hasil penelitian yang dilakukan Sativa et al., (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan berdampak pada motivasi kerja karyawan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan untuk mencapai hasil yang lebih optimal. Penelitian yang dilakukan Biswas (2015) bahwa kepuasan kerja karyawan tercipta dari budaya organisasi yang baik dalam perusahaan sehingga menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik juga sejalan dengan penelitian ini. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Satyawati & Suartana, (2014) yang menyatakan bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan yang berdampak terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh budaya oraganisasi yang ada dalam suatu perusahaan. Kinerja karyawan semakin meningkat salah satunya dengan memberikannya penghargaan terhadap prestasi yang di dapat oleh karyawan. Untuk menentukan siapa saja karyawan yang berhak mendapat apresiasi dapat dilihat dari pencapain kerja, ketelitian kerja dan ketepatan prosedur kerja yang sudah ada.

### **Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan pengaruh tidak langsung terhadap budaya organisasi. Semakin kuat kepemimpinan dalam perusahaan semakin kuat juga kinerja karyawan dalam perusahaan, semakin bagus kecakapan seorang pemimpin akan meningkatkan budaya organisasi dalam perusahaan, dengan budaya organisasi yang kuat akan membentuk suasana kerja yang kondusif hal ini akan menguatkan optimasi kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ahmed et al., (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi setidaknya berpengaruh 28% pada kecakapan bisnis, budaya organisasi juga merupakan faktor intrisik dalam kemajuan bisnis. Penelitian yang dilakukan Fahreza (2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara parsial maupun secara simultan motivasi kerja, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan juga sejalan penelitian ini. Sesuai dengan analisa diatas bahwa bahwa apabila indikator – indikator dalam budaya organisasi dan kepemimpinan lebih ditingkatkan maka akan lebih berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Ramayana cabang Kota Malang.

## **SIMPULAN**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Ramayana Lestari Sentosa Kota Malang. Pemimpin memiliki kompetensi yang tinggi sehingga kepercayaan karyawan terhadap segala keputusan dan cara pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan kerja juga tinggi. Pemimpin memiliki pengetahuan dan pengalaman kerja yang cukup sehingga dalam optimasi kinerja karyawan, karyawan sepenuhnya percaya terhadap segala kebijakan yang diterapkan pemimpin.

Penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan berperan meningkatkan kinerja pegawai melalui budaya organisasi, hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan memiliki pengelolaan diri yang tinggi dan mampu membentuk budaya organisasi yang kuat, serta mampu meningkatkan komitmen kerja bagi para karyawan. Budaya organisasi yang kuat tercermin dengan bekerja secara inovatif dan berani mengambil resiko dengan perhatian terhadap hal-hal yang detail. Komitmen

kerja yang tinggi tercermin dengan memiliki keyakinan dan kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi 3. Penguatan budaya organisasi yakni budaya inovasi dan berani mengambil resiko dengan perhatian terhadap hal-hal yang detail, berperan meningkatkan kinerja pegawai.

Beberapa saran temuan empiris yang bermanfaat bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya: 1. Meningkatkan peranan dari pada pemimpin dengan cara pemberian perhatian dan umpan balik kepada setiap hasil kerja yang baik. Tidak harus berupa insentif, namun bentuk apresiasi perhatian secara personal dan evaluasi mengenai hasil pekerjaan dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk lebih baik lagi dalam melaksanakan tugas – tugas nya 2. PT Ramayana Lestari Sentosa diharapkan dapat menginterpretasikan seluruh undang-undang maupun kebijakan dari pemerintah dengan objektif dan fleksibel. Sehingga ketika terjadi pergantian kepemimpinan maupun perubahan kebijakan, seluruh karyawan dapat bersikap adaptif, dan tidak menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan. Untuk hasil yang lebih baik, penelitian ini selain menggunakan kusioner juga menggunakan metode wawancara agar dapat diperoleh hasil yang lebih akurat yang dapat mendukung hasil penelitian tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: a case study on telecom sector. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(A3), 21–29.
- Ahmed, U., Umrani, W. A., Pahi, M. H., & Shah, S. M. M. (2017). Engaging Ph. D. students: Investigating the role of supervisor support and psychological capital in a mediated model. *Ahmed, U., Umrani, WA, Pahi, MH, & Shah, SMM (2017). Engaging PhD Students: Investigating the Role of Supervisor Support and Psychological Capital in a Mediated Model. Iranian Journal of Management Studies*, 10(2), 283–306.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*.
- Biswas, W. (2015). Impact of Organization Culture on Job Satisfaction and Corporate Performance. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 3(8), 14–16.
- Colquitt, L. (2011). *Wesson, Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment at the Work place 2nd Ed.* New York: McGraw Hill Inc.
- Fahreza, F. (2015). Peranan Human Relations Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kesehatan Di Kecamatan Sangatta Utara Kabupaten Kutai Timur. *Prediksi*, 1(1), 166–170.

- Fajari, A. H. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Mustika Ratu Buana International Surabaya)*. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Hakim, A. (2017). *Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi terhadap kinerja pegawai*. Jakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Handono, W. A. (2012). *Pengaruh budaya organisasi dan jiwa intrapreneurship terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan PT. Hero Sakti Motor Gemilang Malang). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Jiwa Intrapreneurship Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Hero Sakti Motor Gemilang Malang)/Wahyu Agung Handono*.
- Khan, M. R., Ziauddin, J. F. A., & Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292–298.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). *Choosing strategies for change*.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (1989). *Organizational behavior*. Irwin Homewood, IL.
- Maabuat, E. S. (2016). Pengaruh kepemimpinan, orientasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (studi pada dispenda sulut UPTD Tondano). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(1).
- Mohammad, Y. A. (2022). Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Tekad Karya Putera Situbondo. *Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Tekad Karya Putera Situbondo*, 1(11).
- Muzerika, D. (2018). *Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP. Jantho*. UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
- Parela, E., & Irawan, D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pesawaran. *Jurnal Relevansi: Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 1–10.
- Ramadhinta, E. M., Sukmawati, A., & Cahyadi, E. R. (2022). The Managerial Competencies Development of Oil Palm Plantation Managers for Industry 4.0 Era. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 19(1), 24.
- Risianto, D., Irawanto, D. W., & Mugiono, M. (2018). Peran budaya organisasi dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan etika terhadap kinerja perusahaan. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 151–165.
- Sagita, A. A., Susilo, H., & Muhammad Cahyo, W. S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan Motivasi kerja sebagai variabel mediator. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 57(1), 2357–2747.
- Samsuni, S. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Kerja. *Al-Falah: Jurnal Ilmiah Keislaman Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 117–129.

- Sappe, S., Rante, Y., Tuhumena, R., & Bharanti, B. E. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Budaya Organisasi Komitmen Kerja Dan Motivasi Kerja. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Cenderawasih*.
- Sativa, O., Yunus, M., & Abd Majid, M. S. (2018). The influence of organizational culture and job satisfaction of workmotivation and its impact on the performance of employees of PT. PLN (Persero) Region of Aceh. *Jurnal Manajemen Inovasi*, 9(1).
- Satyawati, N. M. R., & Suartana, I. W. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 6(2014), 17–32.
- Sumarni, D. (2011). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PDAM Tirta Moedal Semarang). *Skripsi, Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang*.
- Tampubolon, M. P. (2004). Manajemen operasional. *Jakarta: Ghalia Indonesia*.
- Telmanier, L. M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Ditinjau Berdasarkan Pekerja Laki-laki dan Pekerja Perempuan (Studi Kasus Pada PT. PELINDO Marine Service Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6, 1–8.