

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Semangat Kerja Pada Riau Fiber Head Office PT Riau Andalan Pulp And Paper

Fitra Hidayat¹, Susi Hendriani², Kamaliah³

¹²³Program Studi Magister Manajemen Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia
e-mail : fitrahidayat31@gmail.com

ABSTRAK : Kinerja mengandung komponen kompetensi dan produktifitas hasil, maka hasil kinerja sangat tergantung pada tingkat kemampuan individu dalam pencapaiannya, terutama tujuan organisasi. Kinerja menekankan hasil dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (*out-come*). Bila diperhatikan lebih lanjut apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah input menjadi output (hasil kerja). Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja dan pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan *Head Office* Divisi Riaufiber PT RAPP sebanyak 100 orang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sem*. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja. Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Semangat Kerja Dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT : *Performance contains components of competence and productivity results, so performance results are highly dependent on the level of individual ability in achieving them, especially organizational goals. Performance emphasizes the results of the functions of a job or what comes out (out-come). If you pay further attention to what happens in a job or position is a process that processes input into output (work results). This study aims to Organizational Culture and Leadership on Morale. Effect of Organizational Culture and Leadership on Employee Performance. The effect of Work Morale on Employee Performance. The influence of Organizational Culture on Employee Performance through Employee Morale and the influence of Leadership on Employee Performance through Morale. In this study, the population was 100 employees of the Head Office of the Riaufiber Division of PT RAPP. The data used in this study are primary data and secondary data, while the data collection technique uses a questionnaire. The data analysis technique used in this study is sem. From the results of the study it was found that organizational culture and leadership affect morale and performance. Morale has a significant effect on employee performance. Organizational culture has a significant effect on employee performance through morale. Leadership has a significant effect on employee performance through morale.*

Keywords: Leadership, Teamwork, Work Motivation and Performance

1. Pendahuluan

Karyawan merupakan kunci penentu keberhasilan perusahaan. Untuk itu setiap karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, selain itu juga harus mempunyai visi terhadap perusahaan, pengalaman, motivasi, disiplin diri, semangat kerja yang tinggi, dan yang pasti dapat bekerja di bawah tekanan pekerjaan. Hal tersebut dilakukan untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Produktivitas perusahaan bisa meningkat secara keseluruhan dan dapat bertahan dalam persaingan global dengan didukung oleh tingkat kinerja karyawan yang semakin tinggi. Kinerja yang optimal merupakan hasil dari kinerja yang baik dimana hal tersebut mencerminkan kemampuan karyawan. Kinerja karyawan pada umumnya diartikan sebagai sebuah kesuksesan individu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam mencapai target kerja melalui tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

PT Riau Andalan Pulp & Paper (RAPP) sebagai salah satu perusahaan terbesar yang ada di Kabupaten Pelalawan merupakan bagian dari group *Asia Pasifik Resources International Limited (APRIL)* yang merupakan perusahaan penghasil bubur kertas (*pulp*) dan kertas berkelanjutan sejak tahun 1994. Perusahaan seluas 1,750 ha ini berlokasi di jalan Lintas Timur, Pangkalan Kerinci, Kabupaten Pelalawan, Provinsi Riau.

PT RAPP mampu memproduksi hingga 2,8 juta ton pulp dan 1,15 juta ton kertas per tahun. Pabrik di PT RAPP menggunakan mesin dan teknologi kelas dunia untuk menghasilkan produk pulp dan kertas yang berkualitas untuk dipasarkan di seluruh dunia. Perusahaan mengoperasikan pabrik atas dasar prinsip-prinsip "*lean manufacturing*", yang menghasilkan praktik-praktik efisien dalam penggunaan energi dan air serta meminimalisir emisi. Di lokasi pabrik, Grup APRIL telah membangun sebuah kompleks

perusahaan yang menampung hingga 7.000 orang; termasuk di dalamnya sekolah, fasilitas kesehatan, fasilitas rekreasi, sarana ibadah, lapangan olahraga dan fasilitas lainnya untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan keluarga mereka.

Sejak beroperasi, Grup APRIL telah bekerja untuk menciptakan pasokan kayu yang berasal sepenuhnya dari hutan tanaman. Dari 1 juta hektar lahan, Grup APRIL mengelola 480.000 hektar yang digunakan sebagai areal produksi. 51% sisanya disisihkan untuk konservasi, lahan masyarakat dan pembangunan infrastruktur. Dalam menjalankan bisnisnya, PT RAPP memiliki beberapa divisi yang salah satunya adalah Riaufiber. Riaufiber merupakan sebuah bisnis unit yang bergerak dalam pengelolaan hutan tanaman industri yang merupakan bahan baku dalam produksi pulp dan kertas.

Area hutan tanaman industri PT RAPP berada di 5 Kabupaten di Provinsi Riau, yaitu Kabupaten Pelalawan, Kabupaten Siak, Kabupaten Kampar, Kabupaten Kuantan Singingi dan Kabupaten Kepulauan Meranti. Masing-masing kabupaten memiliki beberapa estate yang merupakan tempat bermukimnya karyawan HTI di areal operasional perusahaan. Keseluruhan estate yang berada di remote area tersebut dikelola oleh pimpinan perusahaan dan karyawan yang berpusat di Pangkalan Kerinci yang berkantor di Riaufiber Head Office.

Kinerja merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, kualitas kinerja karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai tugas pokok dan fungsinya. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan organisasi serta mengordinasikan tujuan agar dapat tercapai. Perkembangan organisasi diarahkan pada terciptanya budaya yang mendorong dan menghargai kinerja karyawan. (Kasmir, 2017)

Kualitas hasil kerja dari seorang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja

individu. Hal ini tentu bertujuan untuk mendeskripsikan karyawan tersebut apakah layak atau tidak layak untuk bekerja pada sebuah perusahaan. Terdapat beberapa indikator penilaian kinerja karyawan PT RAPP yang menjadi tolak ukur sebagaimana yang diperlihatkan pada gambar 1.1 berikut yang merupakan Core Value dari Perusahaan yang biasa disebut T.O.P.I.C.C. yang terdiri dari *Complementary Team, Ownership, People, Integrity, Customer and Continuous Improvement*. Selain dari beberapa kriteria penilaian dan tercakup dalam CVAF tersebut, untuk level Asisten Manajer dan Manajer juga memiliki indikator khusus yang harus dicapainya. Indikator tersebut disusun dalam sebuah PC (*Performance Contract*) yang ditetapkan diawal tahun yang berisi target yang harus dicapai dalam satu tahun. Untuk lebih jelasnya terlihat pada gambar berikut:

Gambar 1. Table Penilaian Tahunan Karyawan PT RAPP

Sumber : PT Riau Andalan Pulp & Paper (RAPP), 2023

Dari pengelompokan tersebut, maka hasil penilaian dari kinerja karyawan PT Riau Andalan Pulp & Paper (RAPP) dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1 Kinerja Karyawan PT Riau Andalan Pulp & Paper (RAPP) Tahun 2018-2022

No	Penilaian Kinerja Individu	Tahun									
		2018		2019		2020		2021		2022	
		Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
1	Excelent	9	9.0	9	9.0	8	7.92	9	9	7	7
2	Very Good	22	22.0	21	21.0	21	20.8	19	19.0	18	18.0
3	Good	54	54.0	52	52.0	54	53.5	53	53.0	57	57.0
4	Can Improve	13	13.0	15	15.0	14	13.9	15	15.0	13	13.0
5	Unstatisfactory	2	2.0	3	3.0	4	4.0	4	4.0	5	5.0
Jumlah		100	100	100	100	101	100	100	100	100	100

Sumber : PT Riau Andalan Pulp & Paper (RAPP), 2023

Berdasarkan pada Tabel 1, dapat dilihat bahwa aspek yang dinilai dari kinerja karyawan PT Riau Andalan Pulp & Paper (RAPP) adalah terdiri dari *complementary team, ownership, integrity, costumer* dan *continuous improvment*. Selalu dengan tujuan yang sama, rasa memiliki, integritas sepanjang waktu, mengutamakan pelanggan dan terus menerus melakukan perbaikan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan, yang mana karyawan yang memiliki kinerja sangat baik menurun menjadi baik, kemudian karyawan yang memiliki kinerja baik menurun menjadi cukup baik. Dengan kata lain penurunan kinerja karyawan menyebabkan kinerja perusahaan juga mengalami penurunan. Alasan memilih khusus karyawan Head Office dikarenakan karyawan ini merupakan karyawan tetap dan pekerjaan lebih homogen, sehingga kinerja karyawan Head Office akan menentukan baik tidaknya sistem yang dibuat oleh perusahaan.

Penelitian ini menggunakan teori utama (*grand theory*) teori keadilan (*Equity Theory*). Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para karyawan berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing. Hal ini didukung dengan pendapat para ahli yaitu Kasmir (2016:189), Edison, Anwar dan Komariyah (2017:119), dan Robins (2015) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak aspek, diantaranya adalah semangat kerja, budaya organsasi dan kepemimpinan.

Semangat kerja karyawan menunjukkan suasana pekerjaan didalam suatu organisasi. Robbins (2013) menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat semangat kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seorang dengan tingkat semangat kerja yang rendah cenderung memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Menurut Darmawan (2013)²¹, tingkat absensi yang tinggi juga merupakan salah

satu faktor turunnya semangat kerja karyawan. Pada umumnya bila semangat kerja turun, mereka akan malas untuk datang setiap hari kerja. Fenomena rendahnya semangat kerja karyawan PT Riau Andalan Pulp & Paper (RAPP) juga ditunjukkan dengan meningkatnya absensi kehadiran. Berikut hasil rekapitulasi absensi karyawan pada tahun 2020-2022 dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut :

Tabel 2 Tingkat Absensi Karyawan PT Riau Andalan Pulp & Paper (RAPP) Tahun 2020-2022

Tahun	Jumlah Karyawan	Absensi			Jumlah
		Sakit	Izin	Tanpa Keterangan	
2020	100	26	27	29	82
2021	100	28	29	31	88
2022	100	33	32	30	95

Sumber: PT Riau Andalan Pulp & Paper (RAPP), 2020-2022

Dari Tabel 2 dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan pada tahun 2020 diketahui bahwa terjadi absensi sebanyak 82 kali, artinya dalam 1 harinya (82/295) dapat terjadi 1 kali absensi. Dalam tiga tahun terakhir mengalami peningkatan sementara jumlah karyawan mengalami perubahan, meskipun begitu jumlah absensi pada tahun tersebut tetap mengalami fluktuasi.

Selanjutnya Budaya Organisasi yang baik akan menuntun karyawan untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Budaya Organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal (Tika, 2014).

Budaya Organisasi sangat berpengaruh penting dalam kemajuan perusahaan yang tumbuh melalui proses perkembangan gagasan yang diciptakan oleh pemimpin perusahaan, kemudian ditanamkan kepada anggota organisasi. Begitu juga di Riaufiber Head Office PT RAPP, budaya dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Dalam sebuah organisasi, Budaya Organisasi tidak akan berkembang menjadi organisasi yang maju tanpa mempertahankan budayanya. Budaya kuat mempunyai pengaruh terhadap strategi yang

dijalankan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perkembangan organisasi dapat ditentukan dengan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif sehingga akan terbuka suatu kesempatan dalam berkembangnya proses pembelajar dalam bekerja, serta dapat menciptakan semangat dalam memecahkan semua persoalan yang timbul baik dari internal maupun eksternal organisasi.

Budaya Organisasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi respons terhadap lingkungan eksternal. Sebuah sistem nilai yang dianut bersama mengenai sesuatu hal penting dan keyakinan-keyakinan dalam bekerja. Di PT RAPP sendiri khususnya divisi Riaufiber Head Office, Budaya Organisasi memberikan suatu kerangka kerja yang menata dan mengarahkan perilaku positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dalam rangka peningkatan kinerja karyawan.

PT Riau Andalan Pulp & Paper (RAPP) menerapkan budaya perubahan di organisasi melalui *TOPICC*, adapun program perubahannya antara lain: (i) kerjasama tim, (ii) rasa memiliki, (iii) sumber daya manusia (iv) integritas, (v) pelanggan dan (iv) perbaikan terus menerus (PT Riau Andalan Pulp & Paper (RAPP), 2023). Adanya Budaya Organisasi tersebut bertujuan untuk menciptakan karakter karyawan sehingga dapat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Namun demikian penerapan Budaya Organisasi tersebut akan diteliti lebih lanjut terkait implementasinya, karena permasalahan dari Budaya Organisasi yang terjadi di PT Riau Andalan Pulp & Paper (RAPP) adalah:

1. Kerja sama tim masih kurang berjalan dengan baik, hal ini dikarenakan masih ada karyawan yang kurang diberikan kebebasan untuk mengemukakan atau menyampaikan pendapat mereka didalam tim.
2. Masih dijumpai adanya karyawan yang kurang bertanggung jawab dalam bekerja, karena masih ditemukan karyawan yang meninggalkan kantor pada jam kerja dan sebelum jam kerja berakhir.

3. Kurangnya penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memiliki prestasi yang baik.

Selain budaya organisasi, terdapat beberapa faktor faktor krusial yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal, seperti misalnya kepemimpinan. Menurut Handoko (2013) kepemimpinan adalah suatu kegiatan dan kemampuan dari seseorang atau beberapa orang atas dasar kepercayaan yang diberikan kepadanya untuk menggerakkan dan memengaruhi pihak lain. Menurut Gary (2010) kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi.

Dalam mencapai tujuan suatu organisasi, seorang pemimpin harus memiliki komunikasi yang efektif sebagai saluran umum untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan. Dengan kemampuan komunikasi yang efektif dan efisien dapat membantu pemimpin untuk menemukan kemampuan terbaik dari karyawannya. Kepemimpinan di PT Riau Andalan Pulp & Paper (RAPP) masih menggunakan pola komunikasi *top-down*, dimana alur setiap perintah pekerjaan harus melalui beberapa jenjang kepemimpinan sehingga dinilai kurang efisien.

Penelitian Irsyad & Hendriani (2022), hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya (Anggara & Winarno, 2020) budaya perusahaan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan temuan penelitian Badaruddin (2022) kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Febrian (2019) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Haryanto (2017) menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, dari beragam penelitian terdahulu yang berkaitan dengan

kinerja karyawan ditemukan adanya inkonsistensi (*research gap*) sehingga peneliti tertarik untuk mengadakan sebuah penelitian berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Semangat Kerja pada Riau Fiber Head Office PT Riau Andalan Pulp and Paper”**.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah dalam penelitian ini, diantaranya: 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan di Riaufiber Head Office PT Riau Andalan Pulp and Paper; 2) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Riaufiber Head Office PT Riau Andalan Pulp and Paper; 3) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Riaufiber Head Office PT Riau Andalan Pulp and Paper; 4) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Riaufiber Head Office PT Riau Andalan Pulp and Paper; 5) Apakah semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Riaufiber Head Office PT Riau Andalan Pulp and Paper; 6) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja di Riaufiber Head Office PT Riau Andalan Pulp and Paper; dan 7) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja di Riaufiber Head Office PT Riau Andalan Pulp and Paper;

Kinerja Pegawai

Kasmir (2016:182) mendefinisikan kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Penilaian kinerja biasanya dilakukan pihak manajemen untuk satu atau beberapa periode tertentu, Menurut Edison, Emron, Yohny (2017:190) kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemudian Robins (2015:144) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu

pekerjaan. Kinerja karyawan adalah sebagai hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya hal ini menurut Mangkunegara (2014:9). Sedangkan Bangun (2015:131) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Sementara itu pendapat ahli lainnya menyampaikan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. (Sutrisno, 2014:172). Amstrong dan Baron Pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Selanjutnya Riva'i (2014:248) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Moehariono (2015:95) mengatakan kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Abdullah (2016:331) dilihat dari asal katanya, kinerja itu adalah terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Dan dalam pengertian yang simpel kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang

diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja.

Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (2015:160) semangat kerja adalah sesuatu yang positif dan sesuatu yang baik, sehingga mampu memberikan sumbangan terhadap pekerjaan dalam arti lebih baik. Semangat kerja menurut Moekijat (2016) adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. Menurut Siagian (2015) semangat kerja adalah sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan. Dalam teori Dessler (2016) semangat kerja ialah keinginan dan kesungguhan seseorang dalam melakukan pekerjaan secara giat dan baik serta berdisiplin tinggi untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal dan juga mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Pengertian semangat kerja menurut Hasibuan (2013) adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai produktifitas yang maksimal. Semangat kerja merupakan sikap individu untuk melakukan pekerjaan dengan giat, bekerja sama, berdisiplin, bertanggung jawab sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lebih cepat dan lebih baik, sehingga bisa dikatakan bahwa semangat kerja sangat berkaitan dengan suasana atau keadaan dimana sikap dan perasaan dari seseorang atau kelompok orang yang merasa terikat untuk melakukan pekerjaannya.

Siswanto (2010), semangat kerja adalah suatu kondisi rohaniyah, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dalam mencapai tujuan yang lebih ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan Konssen (2016) menjelaskan bahwa semangat kerja adalah hal yang sukar ditangkap, tidak mudah didefinisikan, dikendalikan, atau diukur, namun memancarkan pengaruh yang kuat atau iklim hubungan manusiawi setiap organisasi. Pada umumnya semangat mengacu pada sikap-sikap

karyawan baik terhadap organisasi-organisasi yang memperkerjakan mereka, namun terhadap faktor-faktor pekerjaan yang khas. Namun demikian, definisi semangat kerja dapat ditanggapi sebagai suasana yang ditimbulkan oleh sikap para anggota suatu organisasi. Hal tersebut dipengaruhi oleh bagaimana karyawan menanggapi organisasi tersebut dan saran-saran dalam hubungannya dengan mereka sendiri.

Budaya Organisasi

Menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2017:119) Budaya Organisasi merupakan hasil proses meleburgaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Kemudian Robbins (2008:248) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. organisasi harus memiliki nilai-nilai yang telah diyakini, dijunjung tinggi dan jadi motor penggerak oleh kebanyakan anggota organisasi sebagai aturan main yang sah untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, membuat nilai-nilai itu menjadi budaya organisasi .

Kemudian Wirawan (2008) budaya organisasi adalah 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 bekerja.

Selanjutnya menurut Nawawi (2013:44), budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi. Mathis dan Jackson (2006:128) mengungkapkan bahwa beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah akan terus bertahan di dalam perusahaan atau meninggalkan perusahaan, salah satu komponen organisasional tersebut adalah

Budaya Organisasi .

Kepemimpinan

Menurut Edison, Emron, Yohny (2017) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Fahmi (2017), kepemimpinan adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan dan dapat diterima oleh orang lain sebagai pemimpin. Menurut Wahjosumidjo (2015), kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Selanjutnya Thoha (2010) menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena menjadi salah satu penentu keberhasilan dan kegagalan organisasi. Menurut Yamin dan Maisah (2015), mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu grup proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik- teknik manajemen. Selanjutnya Timple (2017), mengartikan kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi, sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.

Kemudian Zainal dan Rivai (2017) mendefinisikan kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan²² tujuan organisasi, kepuasan perilaku pengikut

untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi. Kepemimpinan yang baik didefinisikan sebagai kemampuan untuk memadukan sekelompok individu menjadi tim atau unit yang produktif untuk mencapai tujuan. Definisi ini dapat diterapkan pada sekelompok individu agar dapat menyelesaikan sasaran yang sudah diterapkan terlebih dahulu (Mangkunegara, 2014).

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun sumber daya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan ataupun instansi pemerintahan. Budaya organisasi memiliki peranan penting dalam mengelola suatu organisasi karena budaya organisasi merupakan persepsi yang sama tentang makna hakiki kehidupan bersama dalam organisasi.

Robbins (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya. Budaya di dalam suatu organisasi dipandang sebagai sebuah filosofi yang mengarahkan kemana kebijakan-kebijakan terkait pengelolaan organisasi. Menurut Syukria (2014) mengungkapkan bahwa semangat kerja merupakan suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja lebih giat dan

konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan

Kesamaan persepsi meliputi semua aspek kehidupan berorganisasi seperti hakekat tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai, strategi yang hendak diterapkan, visi dan misi organisasi, norma-norma berperilaku dalam organisasi, serta bentuk interaksi yang dikehendaki antara para anggota organisasi. Semangat kerja merupakan perasaan seorang individu terhadap pekerjaan dan organisasinya (Wahyuni, 2005).

Pemimpin mempunyai peran penting untuk bisa menggerakkan karyawannya, tercapai atau tidak tujuan perusahaan tersebut semua itu tidak lepas dari kemampuan pemimpin tersebut dalam menjalankan tugasnya. Banyak sekali atasan yang tidak memikirkan nasib karyawannya, hal ini tidak boleh didiamkan terlalu lama, karena jika karyawan bermalas-malasan maka perusahaan tersebut tidak akan maju sebagaimana mestinya.

Kepemimpinan akan yang menekankan pada proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri pimpinan maupun bawahan (Nouthouse, 2017:176). Semangat kerja karyawan menjadi salah satu faktor penentu sukses atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai

Setiap perusahaan harus bisa membangun semangat kerja yang tinggi dan menjadi salah satu asset yang harus dimiliki perusahaan. Konveksi Joya Sarimbit adalah perusahaan manufaktur yang bergerak pada bidang produksi pembuatan jaket, sweater, kemeja dan lain sebagainya. Dalam pengamatan penelitian selama di perusahaan penulis menemukan fenomena berkaitan dengan kepemimpinan yaitu : pimpinan belum mampu membina kerjasama dan menjalin hubungan yang baik dengan para bawahannya, dalam mengarahkan bawahannya terlihat belum efektif,

serta tidak partisipatif dalam hal mengarahkan bawahannya untuk bekerja secara optimal, kurang mampu dalam mendelagasikan tugas serta kurang percaya diri dalam memimpin bawahan ke arah yang lebih baik, pimpinan kurang memberikan motivasi dan menetapkan disiplin kerja kepada karyawan, pimpinan kurang mencontohkan sikap disiplin, pimpinan kurang memberikan semangat kepada karyawan, pimpinan kurang memberi masukan-masukan positif kepada karyawan, Pimpinan kurang menghargai pendapat atau masukan yang diberikan karyawan kepada pimpinan

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu menciptakan budaya organisasi yang baik agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Adanya hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan terdapat pada penelitian Mohamed & Abubakar (2013) yaitu menemukan korelasi moderat yang positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dan juga hasil penelitian Sulistiawan, Riadi, & Maria (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada taraf signifikansi 5%, dengan besar pengaruh 55,03%. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung perkembangan kinerja karyawan serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Pada akhirnya akan membentuk perilaku karyawan ke arah tertentu sesuai yang diinginkan oleh organisasi. Selanjutnya, jenis budaya organisasi yang dibuat dalam suatu organisasi akan menentukan dampak terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan lingkungan perusahaan agar kinerja karyawan meningkat sehingga menguntungkan perusahaan.

Kotter dan Heskett dalam Tika (2006:141), juga mengemukakan tiga teori yang mendukung hubungan budaya organisasi dengan kinerja yaitu: 1. Budaya yang kuat berkaitan dengan kinerja yang unggul. 2. Budaya yang secara strategis cocok. Secara eksplisit menyatakan bahwa arah

budaya harus menyelaraskan dan memotivasi anggota jika ingin meningkatkan kinerja organisasi. 3. Budaya yang adaptif.

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Moelyono Djokosantoso, 2003 : 42).

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam kehidupan manusia setiap orang yang memimpin memiliki gaya tersendiri dalam mengarahkan bawahannya. Gaya kepemimpinan ini terkait dengan caranya mempengaruhi bawahan dan menyampaikan serta menerapkan ide-idenya kepada mereka. Sebagian besar pemimpin memberikan atau mendelegasikan kepercayaan dan wewenang kepada bawahan. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat maka seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh yang besar kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal.

Menurut Hasibuan (2007), pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan lebih mendasarkan pada sebuah iktikad untuk melakukan peran dalam mempengaruhi dan mengarahkan secara efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Menurut Mangkunegara (2008) kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam pengertian yang simple kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pemimpin (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan dalam

mengembangkan nalarnya dalam bekerja (Abdullah, 2013).

Kemajuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya, karna setiap perusahaan akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat mencapai hasil kerja yang baik dan memuaskan. Untuk mencapainya memerlukan banyak usaha yang harus dilakukan, baik oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinannya maupun para karyawan dengan kinerja yang dihasilkan. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan bagaimana caranya seorang pemimpin hingga dapat membawah kelompok kerja kearah keberhasilan yang maksimal. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dianut dan diterapkan oleh manajemen atau pemimpin.

Gibson (dalam Tintin S, 2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha yang menggunakan suatu gaya dan mempengaruhi dan tidak memaksakan untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Definisi kepemimpinan menyiratkan bahwa kepemimpinan melibatkan pengguna pengaruh dan bahwa semua berhubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Elemen kedua dalam definisi melibatkan pentingnya menjadi agen bagi perubahan mampu mempengaruhi dan kinerja pengikutnya dan memusatkan pencapaian tujuan. Menurut analisa Fielder (dalam Ato'llah, M., 2014), para pemimpin yang paling efektif mencocokkan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi, meliputi gaya kerja yang mereka sukai dan sifat kepribadian, serta hakikat dari tugas dan kelompok.

Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah suatu ukuran keberhasilan atas pencapaian seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya pada organisasi pemerintah. Dengan kata lain, kinerja karyawan merupakan hasil dari tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai hasil (*output*), terutama dilihat dari sisi kuantitasnya. Oleh karena itu tingkat kinerja karyawan berbeda-

beda, bisa tinggi dan bisa juga rendah, bergantung pada tingkat kegigihan dalam menjalankan tugasnya (Yuniarsih dan Suwatno, 2016)

Semangat kerja menjadi dasar utama bagi seseorang memasuki suatu organisasi, dalam rangka usaha memuaskan berbagai kebutuhan. Semangat kerja adalah keadaan psikologis seseorang untuk bekerja dengan giat, serta cepat dan lebih baik di dalam suatu organisasi. Seseorang yang memiliki semangat kerja tinggi mempunyai alasan tersendiri untuk bekerja akan memiliki kegairahan kualitas bertahan dalam menghadapi kesulitan untuk melawan frustrasi.

Menurut Purwanto (2012) bahwa "Semangat kerja adalah reaksi emosional dan mental dari seseorang terhadap pekerjaannya, semangat kerja mempengaruhi kualitas dan kuantitas pekerjaan seseorang". Dengan demikian, semangat kerja merupakan cermin dari kondisi karyawan dalam lingkungan kerjanya dan ekspresi serta mental individu atau kelompok yang menunjukkan rasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya. Dengan meningkatnya semangat kerja maka akan mendapat banyak keuntungan seperti rendahnya tingkat absensi, pekerjaan lebih cepat diselesaikan dan sebagainya.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Karyawan

Budaya organisasi memiliki hubungan yang cukup erat dengan kinerja karyawan karena budaya organisasi itu merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung tercapainya tujuan suatu organisasi. Budaya organisasi sebagai seperangkat makna yang dianut bersama oleh para anggota organisasi itu sendiri harus mampu untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Kharisma (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja yang artinya budaya organisasi yang ada di perusahaan memiliki pengaruh yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Rivai (2016:88) budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan

lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi.

Semangat kerja sangat berpengaruh sangat penting terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan dengan semangat kerja yang tinggi akan semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan tempatnya bekerja. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki semangat dalam bekerja akan memberikan hasil kerja yang kurang baik sehingga kinerja dari karyawan itu sendiri akan menurun. Oleh karena itu organisasi harus terus memotivasi karyawan agar semakin semangat dalam bekerja. Menurut Hasibuan (2009: 94), semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Penelitian yang dilakukan oleh Karsini, et al (2016) menunjukkan semangat kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik semangat kerja yang terbentuk maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

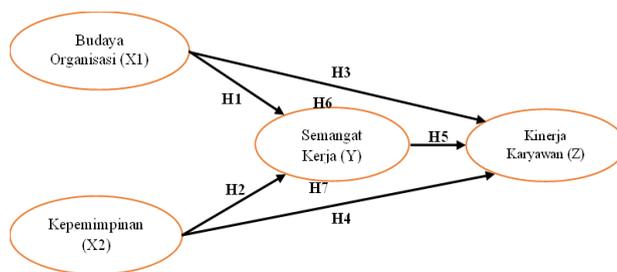
Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Karyawan

Dalam pencapaian tujuan perusahaan banyak unsur-unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhannya, diantaranya adalah unsur kepemimpinan atau pemimpin. Dasarnya kepemimpinan merupakan gaya seseorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif sesuai dengan perintahnya, dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin ini yang akan digunakan untuk bisa mengarahkan Sumber Daya Manusia dapat menggunakan semua kemampuannya dan semangat dalam bekerja sehingga dapat tercapai kinerja yang baik

Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk

melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi apapun bentuk kepemimpinannya akan mempengaruhi cara orang bekerja sebagai individual atau sebagai kelompok. Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi semangat kerja, gairah kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang sedemikian rupa untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerjasama secara royal untuk menyelesaikan tugas. Kepemimpinan sangatlah berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan, karena keberhasilan karyawan tergantung kepada kewibawaan dan kepemimpinan seorang pemimpin dalam mengatur bawahannya. Kurang adanya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta pembinaan karyawan akan menyebabkan tingkat kinerja karyawan turun atau rendah. Demikian juga kurangnya semangat kerja karyawan seperti tidak disiplin kerja, malas-malasan dalam bekerja akan menyebabkan kinerja karyawan rendah.

Menurut Hasibuan (2003:96) semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Apabila suatu organisasi mampu meningkatkan semangat kerja karyawannya maka perusahaan tersebut dapat memperoleh banyak keuntungan, karena dengan adanya semangat kerja karyawan yang tinggi pekerjaan yang dilakukan karyawan akan terselesaikan dengan baik dan tepat waktu sehingga perusahaan akan dengan mudah mencapai tujuan perusahaan.



Gambar 2.1

Model Penelitian

Sumber : Kasmir (2016:189), Edison, Anwar dan Komariyah (2017:119), dan Robins

(2015)

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Jenis pendekatan yang digunakan adalah analisis deskripsi kuantitatif dengan penelitian *explanatory research* (Kuncoro, 2009). Penelitian *confirmatory research* dan eksplanasi adalah “penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya” (Singarimbun dan Effendi, 2015). Penelitian eksplanatori ini bertujuan untuk menjelaskan dan menguji atau membuktikan suatu teori atau hipotesis untuk memperkuat atau menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada.

2.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Riaufiber Head Office PT RAPP Jalan Lintas Timur Kecamatan Pangkalan Kerinci, Kelurahan Pangkalan Kerinci Kota, Kabupaten Pelalawan, Riau 28000. Penelitian ini akan dilakukan dalam jangka waktu Oktober 2023 sampai dengan selesai.

2.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer pada penelitian ini di peroleh dari penyebaran kuesioner pada tempat penelitian. Sedangkan data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari HRD Riaufiber PT RAPP, dapat berupa laporan, dokumentasi, serta penilaian-penilaian yang ada kaitannya dengan penelitian.

2.3 Populasi dan Teknik pengambilan Sampel Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *Head Office* Divisi Riaufiber PT RAPP yang terdiri dari karyawan *mobile* keliling *remote area (estate)* sebanyak 100 orang dan *Head Office* sebanyak 100 orang.

2.4 Teknik Sampel

Dalam penelitian ini penentuan jumlah

sampel penelitian dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiono (2018) *purposive sampling* adalah pengambilan sampel dengan menggunakan beberapa pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti. Adapun kriteria pengambilan sampel adalah sebagai karyawan *Head Office* yang berada di kantor dan tidak melakukan perjalanan *mobile* atau keliling *remote area*. Jadi sampel yang diambil adalah sebanyak 100 orang.

2.5 Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equation modelling (SEM)* PLS yang dioperasikan melalui program Smart PLS. Penelitian ini membutuhkan suatu analisis data dan intepretasinya yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk megungkap fenomena sosial tertentu. Sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah *SEM*. Sebagai sebuah model persamaan struktur, Smart PLS telah sering digunakan dalam persamaan dan penelitian manajemen.

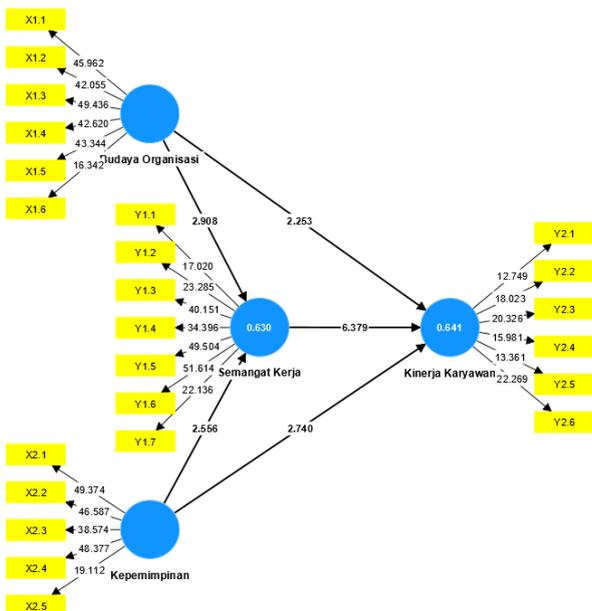
Alasan penggunaan *SEM* adalah karena teknik multivariat ini yang menggabungkan aspek dari regresi berganda (meneliti hubungan ketergantungan) dan analisis faktor untuk mengestimasi rangkaian hubungan ketergantungan yang saling berhubungan secara simultan (Hair, 2014). Pemodelan penelitian melalui *SEM* memungkinkan seseorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional. Pada saat seorang peneliti menghadapi pertanyaan penelitian berupa identifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama peneliti ingin mengukur pengaruh atas tingkat antara faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu, *SEM* merupakan alternatif alat yang digunakan untuk penelitian ini.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian pada model struktural dievaluasi dengan memperhatikan persentase varian yang dijelaskan, yaitu melihat nilai R^2 untuk variabel laten dependen dengan menggunakan nilai *predictive relevance* (Q^2). Besaran Q^2 dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik. Demikian juga sebaliknya, apabila dibawah nol, maka hasil penelitian menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Berikut adalah gambar PLS *bootstrapping* pada penelitian ini:

Perancangan model structural hubungan antar variable laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Perancangan model pengukuran (*outer model*) dalam PLS sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat reflektif atau formatif. Berikut model structural dan model pengukuran dalam PLS yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 2 Model Struktural (Inner Model)

3.2 Estimasi

Metode pendugaan parameter (*estimasi*) didalam PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least*

square methods). Proses perhitungan dilakukan dengan cara literasi, dimana literasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi convergen. Koefisien determinasi menggunakan *R-squared* yang menunjukkan berapa persentase variasi konstruk endogen/kriterion dapat dijelaskan oleh konstruk yang dihipotesiskan memengaruhinya (eksogen/prediktor).

Tabel 3 R Square

Variabel	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0.641
Semangat Kerja	0.630

Sumber : Data Olahan Smartpls, 2023

Dari Tabel 3 diperoleh nilai *r square* variabel kinerja karyawan sebesar 0,641. Artinya adalah sebesar 64.1% variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi dan semangat kerja, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji pada penelitian ini. Kemudian diperoleh nilai *r square* variabel semangat kerja sebesar 0,630. Artinya sebesar 63% variabel semangat kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepemimpinan, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji pada penelitian ini. Hal tersebut dapat diartikan bahwa sebesar 86.7 % variasi pada variable kinerja karyawan dijelaskan oleh variable yang digunakan pada model yaitu budaya organisasi, kepemimpinan dan semangat kerja karyawan sisanya 13,3% dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Model ini dapat digunakan untuk pengujian hipotesis. Artinya, q^2 yang diperoleh dapat dikatakan model yang terbentuk dan memiliki akurasi atau ketepatan model yang baik, karena diperoleh nilai diatas 60%. Hal ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini dikatakan memiliki nilai prediktif yang baik dan layak untuk digunakan dalam menguji hipotesis karena memiliki besaran q^2 dengan rentang $0 < q^2 < 1$, semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik.

3.3 Pengujian Hipotesis

Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas dalam SEM-PLS dengan menggunakan

Smartpls dapat dilakukan dengan melihat T-Statistik dilihat pada Tabel *path coefficient*, *p-value*, *standard errors* dan *effect sizes for path coefficients*. Berikut ini akan disajikan Tabel 4 yakni hasil uji hipotesis pengaruh langsung.

Tabel 4 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Original sample (O)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.389	2.505	0.013
Budaya Organisasi -> Semangat Kerja	0.356	3.899	0.000
Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	0.407	3.443	0.001
Kepemimpinan -> Semangat Kerja	0.619	6.872	0.000
Semangat Kerja -> Kinerja Karyawan	0.336	3.204	0.001

Sumber : Data Olahan Smartpls, 2023

Tabel 4 memperlihatkan signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai pengaruh antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output path coefficients* berikut ini:

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja

Dari Tabel 4 menunjukkan bahwa pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap semangat kerja adalah signifikan dengan nilai koefisien 0.356, dengan t statistic 3.899 dan p value 0.000. Hasil tersebut terlihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari 1.96 (t value), yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara budaya organisasi dengan semangat kerja. Dengan demikian dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “budaya organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja” diterima.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja

Tabel 4 di atas terlihat bahwa nilai path koefisien dari pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja adalah signifikan, ini terlihat dari nilai koefisien sebesar 0.619, dengan t statistic 6.872 dan p value 0.000. Ini menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari 1.96 (t value), yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan dengan semangat kerja. Dengan demikian, dalam penelitian ini yang menyatakan

bahwa “ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap semangat kerja” diterima.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 4 terlihat bahwa nilai path koefisien 0.389, dengan t statistic 2.505 dan p value 0.013. Dari nilai tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh antara Budaya Organisasi dengan kinerja karyawan. Dengan demikian dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan” diterima.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4 memperlihatkan nilai path koefisien 0.407, dengan t statistic 3.443 dan p value 0.001. Hasil tersebut terlihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari 1.96 (t value) artinya, ada pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan” diterima.

Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 4 terlihat bahwa ada pengaruh signifikan antara semangat kerja terhadap kinerja karyawan ini dibuktikan dengan nilai path koefisien 0.336, dengan t statistic 3.204 dan p value 0.000. Dengan demikian dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan” diterima.

Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Untuk menguji adanya efek mediasi dari beberapa hipotesis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) ini, berikut ditampilkan pada Tabel 5.

Tabel 5: Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Original sample (O)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Budaya Organisasi -> Semangat Kerja -> Kinerja Karyawan	0.276	2.484	0.017
Kepemimpinan -> Semangat Kerja -> Kinerja Karyawan	0.221	2.111	0.031

Sumber : Data Olahan Smartpls, 2023

Dari Tabel 5 di atas, dapat diketahui pengaruh tidak langsung antar variabel penelitian, untuk lebih jelasnya dapat dilihat para rincian berikut:

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja

Dari Tabel 5 di atas, pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja adalah signifikan, hal ini dibuktikan dengan temuan nilai koefisien sebesar 0.276, kemudian nilai t statistic 2.484 dan p value 0.017. Dengan demikian, dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “ada pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja” diterima.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja

Tabel 5 memperlihatkan bahwa nilai path koefisien koefisien 0.221, dengan t statistic 2.111 dan p value 0.031, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja. Dengan demikian dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja” diterima.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dan pembahasan yang telah di kemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dan saran-saran penelitian sebagai berikut: 1) Budaya organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat penting dalam menentukan semangat kerja. 2) Kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja. Pada kenyataannya pimpinan masih jarang mengajak

bawahannya untuk bekerja dengan tim yang telah dibentuk sesuai dengan fungsinya. 3) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Pada kenyataannya karyawan masih jarang selaras dan bekerja sama sebagai tim untuk saling melengkapi dalam melaksanakan tugas yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan belum berusaha untuk melakukannya. 4) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja bawahannya. 5) Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 6) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja. Artinya semakin baik budaya organisasi dan diikuti semangat kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. 7) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut: 1) Perusahaan harus mengingatkan karyawan untuk mengutamakan hasil pekerjaan yang berkualitas dalam hal kinerja. Ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan kepada karyawan terutama pelatihan dasar dan standar pengetahuan yang sesuai dengan bidang kerja mereka, sehingga mereka dapat bekerja sesuai dengan prinsip organisasi. 2) Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, perusahaan harus selalu berusaha memberikan layanan terbaik kepada karyawannya dan karyawan harus mengutamakan pekerjaan yang diberikan kepada mereka, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai waktu. Selain itu, perusahaan harus memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk membuktikan bahwa mereka mampu melakukan pekerjaan dengan baik. 3) Pimpinan harus memiliki sikap yang tegas dan mendukung bawahannya. Pimpinan harus mendukung bawahannya dengan memberikan pembinaan dan pengarahan terus menerus tentang tanggung jawab masing-masing karyawan, sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka sendiri. 4) Perusahaan harus melakukan kegiatan di luar

pekerjaan untuk meningkatkan budaya organisasi serta mau mendengarkan dan menerima kritik. Ini dapat dicapai dengan mengadakan rapat kerja atau briefing di luar kantor untuk meningkatkan komunikasi dan kerja sama antar karyawan. 5) Agar penilaian yang dilakukan lebih objektif Perusahaan harus merubah sistem penilaian yang ada sekarang dengan sistem penilaian 360 derajat. Metode 360 derajat merupakan metode penilaian kerja karyawan yang memungkinkan pegawai untuk memperoleh penilaian dari segala arah baik dari atasan, bawahan maupun rekan kerjanya. 6) Untuk penelitian selanjutnya, agar memperluas cakupan penelitian serta menambahkan variabel yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan serta memperkuat semangat kerja.

Referensi

- Abdullah, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Anggara, R. W., & Winarno, A. (2020). Pengaruh Worklife Balance Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Divisi Sumber Daya Manusia PT BIO FARMA (Persero). *Image: Jurnal Riset Manajemen*, 9(1), 65–78. <https://doi.org/10.17509/image.v9i1.24029>
- Badaruddin. (2022). Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Working Life Sebagai Faktor Penggerak Employee Engagement dan Kinerja Karyawan. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 208–217. <https://journal.steamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/1927%0Ahttps://journal.steamkop.ac.id/index.php/seiko/article/download/1927/1273>
- Bangun, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Edison, Emron, Anwar Yohny, dan K. I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Ferdinand, A. (2013). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian. Manajemen*. Universitas Diponegoro.
- Hair. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling. (Pls Sem)*. SAGE.
- Irsyad, F., & Hendriani, S. (2022). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Riau. *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, 17(1), 1–13. <https://sultanist.ac.id/index.php/sultanist/article/view/40>
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT. RajaGrafindo Persada.
- Kuncoro, M. (2019). Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi. *Penerbit Erlangga, Jakarta*.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Moehariono. (2015). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. PT Rajagrafindo Persada.
- Riva'i, V. (2014). *najemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behaviour, Tenth Edition (Perilaku Organisasi. Edisi ke Sepuluh)* (Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan (ed.)). Salemba Empat.
- Robins, S. P. (2017). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Salemba Empat.
- Singarimbun, & Effendi. (2015). *Metode Penelitian Survey*. Pustaka LPJES.
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen* (12th ed.). PT. Gramedia Pustaka.
- Zainal, & Rivai, V. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. PT. RajaGrafindo Persada.