

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PEGADAIAN CABANG OEPURA

The Effect of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance at PT. Pegadaian Cabang Oepura

Cantikharisma D. Soldier^{1,a)}, Rolland E. Fanggaldae^{2,b)}, Ria E. I. Nafie^{3,c)}, Ronald P. C Fanggaldae^{4,d)}

^{1,2,3,4}) Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia

Koresponden : ^{a)} cantikharismasoldier@gmail.com, ^{b)} rolland_fanggaldae@staf.undana.ac.id,
^{c)} rianafie@staf.undana.ac.id, ^{d)} ronaldfanggaldae@staf.undana.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan; serta menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Oepura. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Pegadaian Cabang Oepura yang berjumlah 44 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampling jenuh, di mana seluruh populasi dijadikan sampel. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS Statistics versi 21. Hasil penelitian deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori sangat baik. Secara rinci, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan masing-masing berada pada kategori Sangat Baik. Hasil uji inferensial menemukan bahwa: Secara parsial (uji t), Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, mengindikasikan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan tereduksi oleh faktor kontekstual. Secara parsial, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, menunjukkan bahwa internalisasi nilai AKHLAK sangat dominan dalam mendorong kinerja. Secara simultan (uji F), Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan kontribusi yang dijelaskan sebesar 66,1%. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa Budaya Organisasi merupakan faktor penentu utama dan lebih dominan dalam kinerja karyawan, namun sinergi dengan Gaya Kepemimpinan tetap esensial dalam menjelaskan keberhasilan kinerja secara keseluruhan di PT. Pegadaian Cabang Oepura.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama, sehingga diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas agar proses kerja berlangsung efektif, efisien, dan optimal. SDM menjadi aset paling penting bagi perusahaan karena menentukan keberhasilan kegiatan organisasi. Perusahaan dengan sarana terbatas sekalipun tetap dapat berkembang apabila memiliki karyawan yang kompeten dan berkinerja

tinggi. Kinerja yang baik ditandai dengan penyelesaian tugas secara tepat waktu, berkualitas, dan sesuai tanggung jawab (Mangkunegara, 2013).

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya gaya kepemimpinan. Pemimpin yang efektif mampu memotivasi, mempengaruhi moral, dan mengarahkan karyawan untuk mencapai potensi optimalnya (Hardian & Hakam, 2015). Robbins (2006) mengemukakan empat gaya kepemimpinan Path-Goal, yakni direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan yang tepat akan membantu pemimpin menyatukan tujuan individu dan organisasi sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga memiliki peran penting dalam membentuk perilaku, nilai, dan pola pikir anggota organisasi. Menurut Schein (1992), budaya organisasi membantu anggota beradaptasi dan menyelesaikan masalah, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Budaya yang kuat mampu meningkatkan motivasi, kerja sama, serta komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan.

PT Pegadaian Cabang Oepura merupakan BUMN yang menerapkan budaya kerja "AKHLAK" (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sebagai pedoman perilaku karyawan. Meski demikian, hasil observasi awal pada 13 Februari 2025 menunjukkan bahwa penerapan nilai tersebut belum optimal. Beberapa karyawan menyatakan adanya gaya kepemimpinan yang kurang responsif, keputusan yang bersifat subjektif, serta kecenderungan pemimpin bersikap tidak profesional. Praktik tersebut berpotensi menurunkan motivasi, kepercayaan, dan kinerja karyawan.

KAJIAN TEORI

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang di harapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. "Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang di pengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu" (Tika, 2006). Menurut Robbins (2007) bahwa "kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya". Menurut Widodo (2005) "kinerja adalah melakukan suatu kegiatan yang menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil yang di harapkan". Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang di capai oleh karyawan dengan standar yang telah di tentukan. Kinerja juga berarti hasil yang di capai oleh seseorang baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki arti yang sangat penting bagi suatu organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik organisasi akan sulit dalam mencapai tujuannya, karena itu timbul kebutuhan kepemimpinan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. kepemimpinan adalah sebagai suatu proses memengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Gitosudarmo dan Sudita dalam Sunyoto 2012). Menurut Hersey dan Blanchart (Sunyoto, 2012), kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda. Sedangkan menurut (Veithzal dan Deddy, 2009) Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Thoha, 2010). Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007). Teori *Path-Goal* (House, 1971) menegaskan bahwa peran pemimpin adalah untuk membantu bawahan mencapai tujuan mereka dengan memberikan arahan dan dukungan yang diperlukan. Apabila pimpinan mampu memperjelas jalur menuju pencapaian tujuan dan menyediakan dukungan emosional yang tepat, karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih keras.

Budaya Organisasi

Syahyuni (2018) mengemukakan bahwa “budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi.” Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlaku dan dianut bersama oleh para anggota organisasi sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah organisasi. Budaya organisasi diberikan batasan yang komprehensif sebagai asumsi dasar yang dipelajari, baik sebagai hasil dari pemecahan masalah dalam proses penyesuaian dengan lingkungan eksternal, maupun untuk menyelesaikan permasalahan internal yang bersifat terpadu. Menurut Schein (1992), budaya organisasi terbentuk dari tiga tingkatan, yaitu: artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Artefak adalah manifestasi yang tampak seperti simbol, slogan, atau kebiasaan. Nilai yang dianut merupakan standar perilaku yang dianggap benar, sedangkan asumsi dasar adalah kepercayaan yang diambil sebagai kebenaran dan sulit diubah. Robbins dan Coulter (2012) menjelaskan bahwa budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai dominan dalam perusahaan, filosofi yang menuntun kebijakan organisasi, aturan main internal, serta suasana kerja yang dihasilkan. Budaya yang kuat menciptakan rasa identitas di kalangan karyawan, memperkuat loyalitas, dan

meningkatkan stabilitas sistem sosial. Selain itu, Luthans (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mendorong atau menghambat efektivitas organisasi tergantung pada sejauh mana nilai-nilai budaya mendukung tujuan strategis organisasi. Budaya yang sesuai akan memperkuat arah perubahan dan menumbuhkan komitmen terhadap perbaikan kinerja.

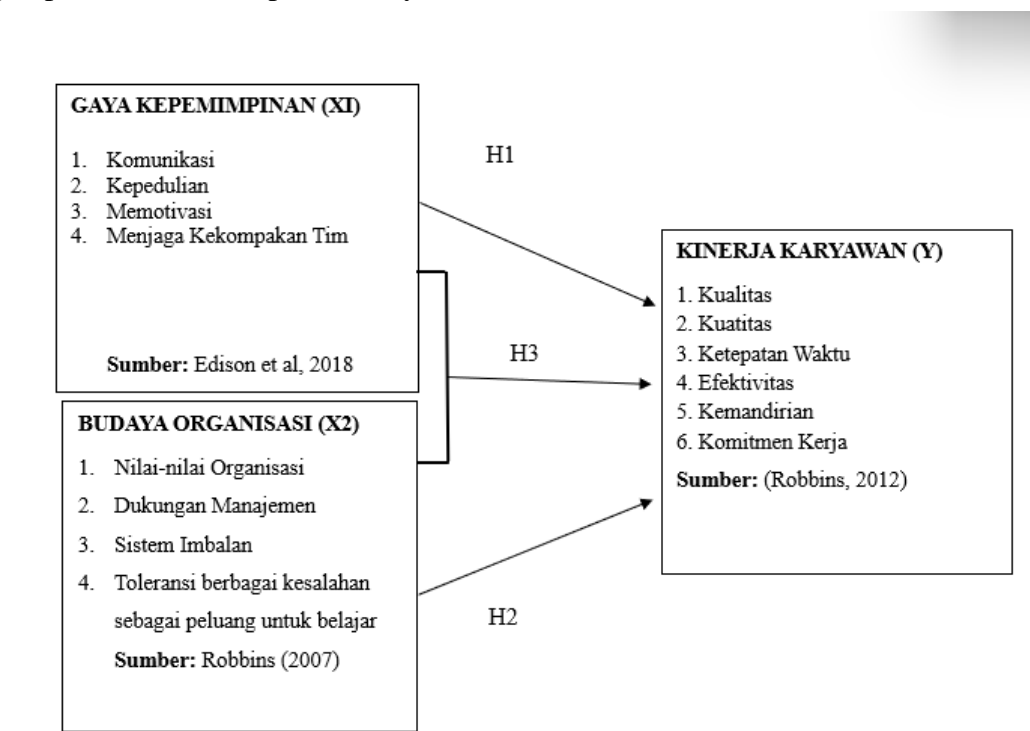
Kerangka Berpikir

Setelah melakukan tinjauan pustaka, peneliti kemudian menyusun kerangka penelitian sebagai model konseptual yang menggambarkan hubungan antara teori dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting.

Adapun konsep utama dalam kerangka penelitian ini meliputi:

1. Kepemimpinan, yaitu proses memengaruhi atau memberi contoh kepada para pengikut dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
2. Budaya organisasi, yakni norma, nilai, dan kepercayaan yang dianut seluruh anggota organisasi yang membedakan satu organisasi dengan lainnya.
3. Kinerja, yaitu perilaku nyata atau prestasi kerja yang ditunjukkan karyawan sebagai hasil pelaksanaan tugas

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian yaitu:



Gambar 1.
Kerangka Berpikir

Hipotesis

Dalam bentuk proposisi, hipotesis yang masih tentatif masih perlu dikaji ulang melalui serangkaian penelitian

- H1 : Di duga berpengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Oepura.
- H2 : Di duga berpengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Cabang Oepura
- H3 : Di duga berpengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Oepura.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat asosiatif, karena adanya variabel-variabel yang akan ditelaah hubungannya serta tujuannya untuk menyajikan gambaran secara terstruktur, faktual, akurat, mengenai fakta-fakta hubungan antara variabel yang diteliti. Menurut Sugiyono (2012), penelitian asosiatif merupakan penelitian untuk yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih. Dalam penelitian yang dilakukan menjelaskan tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Oepura. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2012) yang mengemukakan bahwa penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistic dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sugiyono dalam Nandhita (2021) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh` penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pegadaian Cabang Oepura yang berjumlah 44 orang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 1.
Analisis Regresi Linier Berganda

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	9.983	4.899		2.038	.048
	X1	.453	.258	.313	1.754	.087
	X2	.775	.258	.536	3.007	.004

a. Dependent Variable: Y

Model regresi yang diperoleh:

$$Y = 9,983 + 0,453X1 + 0,775X2$$

Model tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta (a) sebesar 9,983 memberi arti apabila variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X1), dan Budaya Organisasi (X2) adalah bernilai konstan, maka besarnya variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah bernilai sebesar 9,983 satuan.
2. Koefisien regresi (b1) dari variabel Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 0,453 satuan, jika gaya kepemimpinan mengalami kenaikan sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,453 satuan.
3. Koefisien regresi (b2) dari variabel budaya organisasi (X2) sebesar 0,775 bermakna bahwa setiap kenaikan variabel budaya organisasi sebesar satu satuan, dan variabel gaya kepemimpinan tetap maka kinerja karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,775 satuan.

Uji t (Parsial)

Tabel 2.
 Hasil Uji t
 Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.983	4.899		2.038	.048
	X1	.453	.258	.313	1.754	.087
	X2	.775	.258	.536	3.007	.004

a. Dependent Variable: Y

1. Gaya Kepemimpinan → Kinerja:
 Tidak signifikan ($t = 1,754$; $sig = 0,087 > 0,05$)
2. Budaya Organisasi → Kinerja:
 Signifikan ($t = 3,007$; $sig = 0,004 < 0,05$)

Uji F (Simultan)

Tabel 3.
 Hasil Uji F
 ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	855.320	2	427.660	42.916	.000 ^b
	Residual	408.566	41	9.965		
	Total	1263.886	43			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Hasil uji F menunjukkan bahwa kedua variabel berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja ($F = 42,916$; $sig = 0,000$).

Koefisien Determinasi

Tabel 4.
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.823 ^a	.677	.661	3.15674

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan diperoleh Adjusted R square nilai 0,661 atau 66,1%. Hal ini berarti, besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Pegadaian Cabang Oepura adalah sebesar 66,1%. Dan sisanya yang sebesar 33,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteiti dalam penelitian.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian Cabang Oepura

Berdasarkan hasil uji parsial (uji-t) yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Oepura. Meskipun demikian, arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tetap memiliki peran dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meskipun bukan faktor utama yang secara statistik dapat memengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Secara fundamental, teori-teori kepemimpinan klasik dan modern, seperti Teori Path-Goal oleh Robert House (1971), berpendapat bahwa efektivitas seorang pemimpin baik dalam memberikan arahan direktif maupun dukungan suportif merupakan pendorong utama yang secara signifikan memotivasi dan memandu karyawan menuju pencapaian tujuan. Namun, temuan uji t dalam penelitian ini menghasilkan kesimpulan yang kontradiktif, yaitu Gaya Kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh positif namun secara statistik tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Pegadaian Cabang Oepura (Sig > 0,05). Hasil ini tidak sejalan dengan mayoritas literatur seperti penelitian yang dilakukan Sari, (2015) atau Arifan Hanas dkk, (2025) ini memunculkan implikasi bahwa peran kepemimpinan individu telah dinetralkan oleh faktor-faktor organisasional yang lebih kokoh.

Untuk mengurai hasil yang kontradiktif ini, analisis diarahkan pada konteks unik Pegadaian. Hal ini terbagi menjadi dua alasan utama. Pertama, sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi dalam struktur birokrasi yang kuat, diskresi (kebebasan bertindak) pemimpin menjadi terbatas. Kinerja harian karyawan lebih banyak ditentukan oleh *hard factors* berupa *Standard Operating Procedure* (SOP), regulasi yang ketat, dan sistem kontrol internal. Faktor mekanistik inilah yang mengambil alih peran kepemimpinan dalam menjaga tingkat kinerja pada *base level* yang stabil, sehingga intervensi Gaya Kepemimpinan individu menjadi kurang substansial dalam menjelaskan variasi kinerja. Kedua, temuan ini menegaskan adanya substitusi kepemimpinan oleh kekuatan Budaya Organisasi (AKHLAK) yang telah terinternalisasi secara masif. Budaya yang kuat telah

berhasil menciptakan norma internal yang memandu karyawan untuk bekerja secara bertanggung jawab (nilai Amanah dan Loyal) tanpa harus menunggu arahan atau motivasi intensif dari atasan. Makna temuan ini bagi manajemen adalah bahwa meskipun secara deskriptif Gaya Kepemimpinan dinilai baik, ia belum menyentuh dimensi transformasional yang mampu memberikan inspirasi atau perhatian individual. Oleh karena itu, agar kepemimpinan menjadi faktor yang signifikan di masa depan, fokus harus diarahkan pada peningkatan kualitas kepemimpinan, dari sekadar patuh prosedural menuju peran yang lebih strategis sebagai agen penggerak perubahan dan penguat nilai-nilai budaya.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian Cabang Oepura

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Oepura. Secara teoritis, studi-studi kunci oleh Fred Luthans (2006) dan Robbins & Coulter (2012) menempatkan Budaya Organisasi sebagai fondasi strategis yang menciptakan daya tarik internal, identitas, dan konsistensi perilaku, yang pada akhirnya secara langsung memprediksi Kinerja Karyawan yang tinggi. Temuan ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sari (2015) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, sepenuhnya mendukung temuan ini. Temuan uji t dalam penelitian ini sejalan penuh dengan konsensus teori tersebut, menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) (Sig < 0,05). Hasil ini secara empiris memvalidasi kekuatan budaya korporasi di lingkungan Pegadaian Oepura. Implikasi dari signifikansi ini adalah bahwa internalisasi nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Loyal, Adaptif, Harmonis) telah berhasil membentuk *organizational citizenship behavior* dan perilaku kerja kolektif yang sangat produktif. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai sistem self-control yang efektif dan sebagai contoh, nilai kompeten mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kapabilitas dan kualitas kerja, yang berhubungan langsung dengan dimensi efektivitas dan kualitas hasil kerja kinerja karyawan. Sementara itu, nilai Amanah meningkatkan integritas dan tanggung jawab, yang menjamin ketaatan pada prosedur. Budaya yang kuat ini berhasil menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan minim konflik.

Makna temuan ini bagi PT. Pegadaian Cabang Oepura adalah bahwa nilai-nilai AKHLAK merupakan keunggulan kompetitif yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Budaya Organisasi terbukti menjadi faktor penentu paling efektif dan paling kuat dalam mendorong kinerja. Oleh karena itu, strategi manajemen harus fokus pada penguatan dan pelestarian Budaya Organisasi ini melalui program orientasi yang berkelanjutan, sistem penghargaan yang selaras dengan nilai-nilai, dan menjadi panutan di semua tingkatan. Investasi pada budaya akan menjamin komitmen karyawan jangka panjang dan mempertahankan standar kualitas kinerja yang optimal.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Oepura

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian

Cabang Oepura. Berdasarkan hasil uji simultan (uji F) di simpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Oepura. Secara teoritis, penelitian ini menegaskan pandangan Sutrisno (2010) bahwa kinerja merupakan hasil fungsi gabungan dari berbagai faktor, yang menggarisbawahi pentingnya sinergi antara faktor lingkungan (Budaya) dan faktor manajerial (Kepemimpinan). Temuan uji F dalam penelitian ini memvalidasi hipotesis tersebut, menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) ($\text{Sig} < 0,05$). Implikasi yang paling penting dari hasil simultan ini adalah adanya hubungan yang saling melengkapi (*complementarity*). Meskipun Gaya Kepemimpinan tidak signifikan saat berdiri sendiri, signifikansi simultan menunjukkan bahwa ia esensial sebagai katalisator yang memastikan Budaya Organisasi dapat berjalan efektif artinya bahwa, Kepemimpinan bertindak sebagai penjaga nilai yang memfasilitasi dan memperkuat norma-norma Budaya di lapangan, variabel ini bekerja sebagai sebuah sistem, menciptakan iklim kerja yang konsisten dan kondusif. Kontribusi gabungan kedua variabel ini sangat besar, terbukti dari nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 66,1%. Angka ini menunjukkan bahwa lebih dari dua pertiga variasi Kinerja Karyawan dijelaskan oleh sinergi antara faktor manajerial dan budaya, sementara sisanya (33,9%) dapat ditelusuri pada variabel lain di luar model, seperti komitmen, *self-efficacy*, atau kompensasi.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya karena lebih menitikberatkan pada pengaruh langsung gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam konteks PT. Pegadaian Cabang Oepura. Perbedaan yang paling mendasar dan signifikan muncul dari hasil pengujian hipotesis parsial kebanyakan penelitian seperti (Paskalina, 2023 dan Sari, 2015) sering menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan atasan itu sangat penting dan berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Namun, di penelitian ini, yang dilakukan di PT. Pegadaian Cabang Oepura yang punya budaya kerja AKHLAK yang kuat, hasilnya justru berbeda. Di sini, Gaya Kepemimpinan atasan ternyata tidak punya pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kebaruan ini menjelaskan bahwa di Pegadaian Oepura, Budaya Organisasi atau nilai-nilai AKHLAK sudah sangat kuat, sehingga faktor ini yang lebih dominan dan berpengaruh besar pada kinerja. Kontradiksi ini secara logis menjadi kebaruan, mengindikasikan bahwa di lingkungan BUMN seperti Pegadaian, yang telah menerapkan Budaya Organisasi AKHLAK secara kuat dan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, peran individual pimpinan telah tereduksi karena kuatnya sistem nilai dan Budaya Organisasi yang berlaku. Temuan ini memberikan implikasi teoritis baru bahwa Budaya Organisasi yang terinternalisasi secara masif dapat menjadi faktor pendorong kinerja yang lebih dominan dibandingkan pengaruh kepemimpinan personal pada level cabang.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT. Pegadaian Cabang Oepura mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Oepura dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Hasil analisis deskriptif menggunakan rentang skor, diperoleh variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) Dan Kinerja Karyawan (Y) berada pada kriteria penilaian Sangat Baik.
2. Hasil uji t membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Oepura. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Oepura dengan kata lain meskipun pimpinan mereka telah menerapkan gaya kepemimpinan yang cukup efektif, baik dalam hal komunikasi, pengambilan keputusan, tanggung jawab, maupun dukungan emosional hal tersebut belum cukup kuat untuk meningkatkan kinerja karyawan dan pasti ada faktor-faktor lain di luar gaya kepemimpinan yang mungkin lebih dominan dalam menentukan tingkat kinerja karyawan di cabang tersebut.
3. Hasil uji t , membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Oepura. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang baik juga dapat berkontribusi terhadap kinerja karyawan Pada PT. Pegadaian Cabang Oepura.
4. Hasil uji F membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Oepura. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang dilakukan secara bersamaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Oepura.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian dan temuan pembahasan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Saran bagi PT. Pegadaian Cabang Oepura (Manajemen)
Meskipun kinerja karyawan sudah berada pada kategori Tinggi, manajemen disarankan untuk fokus pada perbaikan kualitatif Gaya Kepemimpinan (X1) guna menjadikannya pendorong kinerja yang signifikan. Pimpinan perlu mengadopsi gaya yang lebih responsif dan transformasional, yakni dengan meningkatkan kecepatan tanggap terhadap kendala operasional, memberikan dukungan yang lebih empatik, dan mendelegasikan tugas yang menantang untuk memicu motivasi kerja di luar tuntutan prosedur standar. Selain itu, manajemen wajib mempertahankan dan memperkuat Budaya Organisasi (X2) yang terbukti berpengaruh positif signifikan dengan memastikan bahwa faktor-faktor non-kepemimpinan yang dominan seperti SOP, sistem insentif, dan fasilitas kerja selalu tersedia dan optimal.
2. Saran bagi Peneliti
Peneliti menyadari bahwa temuan penelitian menunjukkan adanya keterbatasan variabel dalam menjelaskan tingkat kinerja, khususnya dari variabel Gaya Kepemimpinan

yang tidak signifikan. Disarankan agar dalam penelitian selanjutnya, peneliti dapat lebih mendalam dalam mengidentifikasi dan mengukur variabel-variabel kontekstual seperti efektivitas SOP dan sistem kompensasi yang menjadi faktor dominan agar model yang dibangun dapat menjelaskan variasi kinerja secara lebih akurat dan komprehensif.

3. Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Bagi peneliti di masa mendatang yang tertarik meneliti topik serupa, sangat disarankan untuk mengembangkan model penelitian ini dengan menambahkan variabel independen lain yang diduga lebih dominan, seperti Kompensasi, Lingkungan Kerja Fisik, atau Kualitas Pelatihan. Selain itu, disarankan untuk menguji peran variabel mediasi misalnya Kepuasan Kerja atau variabel moderasi misalnya Motivasi Kerja untuk memahami mekanisme non-langsung (tidak langsung) pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

DAFTAR PUSTAKA

- Edison, H., Nawawi, A., & Susanti, I. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi dan perubahan*. Alfabeta.
- Hardian, F., Raharjo, K., & Hakam, M. S. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan tetap Service Center Panasonic Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 1(1), 1–7. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/178>
- Hanas, A., Timuneno, T., Dhae, Y., & Fanggidae, R. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan pemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Kupang. *GLORY Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 6(2), 433–441. <https://doi.org/10.70581/glory.v6i2.18311>
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*.
- Luthans, F. (2006). *Organizational behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Paskalina, P., Fanggidae, R., & Lado, F. (2023). Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Fatuleu Tengah Kabupaten Kupang. *GLORY Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 4(1), 771–780. <https://doi.org/10.70581/glory.v4i1.13994>
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2009). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2007). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-12). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications* (8th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sunyoto. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. CAPS.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenada Media Group.

- Tampubolon, S. M. (2007). *Manajemen risiko*. Ghalia Indonesia.
- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan dalam manajemen: Suatu pendekatan perilaku*. Raja Grafindo Persada.
- Tika, M. P. (2006). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja*. Bumi Aksara.
- Widodo, S. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Elex Media Komputindo.