

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN  
PT. TELKOM INDONESIA SEMARANG**

**Nicko Achmad Pradityo<sup>1</sup>, Rodhiyah<sup>2</sup> & Saryadi<sup>3</sup>  
Email: nickoachmadp@yahoo.com**

***Abstract***

*The research was conducted to determine the influence of leadership and organizational climate for the employee's performance in PT Telkom Indonesia Tbk Semarang. This type of research is explanatory with the techniques of data collection through questionnaire. The sampling technique used proportional random sampling, the sample of 103 peoples who are the employee PT Telkom Indonesia Tbk Semarang. The method of analysis used in this study is Quantitative data analysis.*

*The results of this study indicate that leadership have a positive and significant impact on employee performance in the amount of 37%.. Organizational climate is also positive and significant influence on employee performance . in the amount of 47,4%%. Leadership and organizational climate and significant positive effect on employee performance and organizational climate value significant positive effect on employee performance in the amount of 74,8%. The conclusion of this study is leadership, organizational climate on PT Telkom Indonesia Tbk Semarang is good. The test results showed that with the SPSS leadership and organizational climate have a significant impact on employee performance either simultaneously or partially.*

*Keywords: leadership, organizational climate, employee performance*

**Abstrak**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Indonesia Tbk Semarang. Tipe penelitiannya itu *explanatory*, dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *proportional random sampling*, sampelnya berjumlah 103 orang yang merupakan karyawan PT Telkom Indonesia Tbk Semarang. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Data Kuantitatif.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 37%. Iklim organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 47,4%. Kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 74,8%. Kesimpulan dari penelitian ini adalah kepemimpinan, iklim organisasi pada PT Telkom Indonesia Tbk Semarang tergolong baik. hasil pengujian dengan SPSS menunjukkan bahwa kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial.

Kata kunci :kepemimpinan, iklim organisasi, kinerja karyawan

---

<sup>1</sup>Nicko Achmad Pradityo, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, nickoachmadp@yahoo.com

<sup>2</sup>Rodhiyah, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

<sup>3</sup>Saryadi, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

## **Pendahuluan**

Organisasi merujuk kepada suatu lembaga atau kelompok fungsional yang membutuhkan adanya factor manusia baik pemimpin dan pegawai, pola tugas dan pengawasan, pola relasional, komitmen dan partisipasi anggota organisasi merupakan beberapa hal yang menjadi penentu organisasi. Setiap organisasi, baik yang melayani kepentingan public seperti organisasi pemerintah maupun organisasi swasta atau privat, menginginkan adanya pencapaian maksimal yang terkait dengan produktifitas kerja, peningkatan hasil dan tercapainya tujuan organisasinya. Keberadaan dan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, tidak dapat lepas dari faktor sumber daya manusianya.

Faktor sumber daya manusia, sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi yang dikelola. Demikian penting faktor sumber daya manusia sehingga didalam strategi dan rencana organisasi, investasi di bidang sumber daya manusia mutlak dilakukan. Untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan tersebut, maka salah satunya yaitu dengan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi. Banyak faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, antara lain melalui kepemimpinan, kedisiplinan, motivasi dan peningkatan terhadap kemampuan kerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan/pekerjaan yang dicapai seseorang atau karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu, pencapaian tujuan perusahaan sepenuhnya tergantung pada faktor sumber daya manusia yang dapat memberikan kinerja yang tinggi bagi perusahaan.

Keberhasilan seorang pemimpin sangat di tentukan oleh kepemimpinannya, meliputi kemampuan dan interaksi sesama pemimpin, bawahan dan atasan. Kepemimpinan seseorang akan sangat mempengaruhi cara pengambilan keputusan dan kinerja dari suatu organisasi yang dipimpinnya. Setiap pemimpin akan memperlihatkan kepemimpinan kedalam situasi tertentu yang dapat dimunculkan lewat ucapan, sikap dan tingkah laku yang dirasakan oleh dirinya sendiri maupun oleh orang lain.

Menciptakan sebuah iklim organisasi yang mampu membawa para anggotanya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi anggota dengan persepsi pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan yang diharapkan, maka ini akan memungkinkan terciptanya ketidakpuasan kerja dari anggota, sehingga dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal.

Berdasarkan hal diatas maka penulis mengambil judul penelitian "Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkom Indonesia Tbk Semarang".

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah : (a) mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan; (b) mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan; (c) mengetahui pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **Kajian Teori**

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya ( Siagian:2002:62 ). Menurut Anoraga, Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu (Edy Sutrisno:2009:242)

Iklm organisasi merupakan keadaan mengenai karakteristik yang terjadi dilingkungan kerja yang dianggap mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat dikatakan sebagai lingkup organisasi. Menurut Scheider (wirawan, 2007:122) berpendapat bahwa iklim organisasi menunjuk pada gaya material yang mempengaruhi pandangan anggota mengenai nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Mohammad Mahsun (2006: 25) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu perusahaan. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.

Menurut John Whitmore (1997 : 117) mengartikan kinerja sebagai standar tertinggi yang ditentukan oleh orang itu sendiri, standar yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain. Jadi kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang. Dalam hal ini yang dimaksud orang lain merupakan pimpinan perusahaan. Kinerja yang tinggi artinya setiap individu memberikan segala kemampuan dan potensi yang dimiliki serta adanya kesadaran bahwa kemajuan dari organisasi adalah juga untuk kepentingan mereka maka tujuan organisasi akan lebih cepat tercapai. Dalam hal ini kedudukan pemimpin sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam buku Andreas Lako (2004 : 46), Kuswadi memberikan pendapat yang sedikit berbeda mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kuswadi mengatakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah iklim organisasi, gaya manajerial, kompetensi dan kebutuhan tugas. Tetapi hal yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah iklim organisasi. Apabila iklim organisasi yang diciptakan oleh perusahaan, dalam hal ini manajemen, kurang mendukung maka kemampuan atau potensi kinerja karyawannya tidak akan optimal.

Menurut Handoko (1998: 135) manfaat penilaian kerja dilihat dari salah satu fungsi kepemimpinan dalam hal pengambilan keputusan Penempatan kerja karyawan adalah Promosi, perpindahan, keputusan penempatan, penurunan pangkat biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi, dan sebaliknya bila perilaku individu dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin, maka disitu nilainya rendah.

## **Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan tipe penelitian *explanatory*, populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT Telkom Indonesia Tbk Semarang yang berjumlah 139 orang karyawan. Jumlah

sampel dalam penelitian ini adalah 103 orang responden dengan menggunakan teknik *proportional random sampling*.

Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala interval dengan menggunakan *likert scale* atau skala likert. Teknik pengumpulan data berupa kuesioner dan wawancara, sedangkan instrument penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Alat analisis yang digunakan yaitu uji validitas, uji reliabilitas, analisis korelasi, analisis regresi, koefisien determinasi, dan uji signifikansi.

### Hasil Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka didapatkan hasil penelitian seperti pada table dibawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Hasil Penelitian**

No	Uji Hipotesis	Hasil				Keterangan Hipotesa
		t hitung / F hitung	Signifikansi	Korelasi	Determinasi	
1	Pengaruh Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	7,678	0,000	0,607	37%	Ha Diterima
2	Pengaruh Iklim Organisasi (X <sub>2</sub> ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	9,536	0,000	0,688	47,4%	Ha Diterima
3	Pengaruh Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) dan Iklim Organisasi (X <sub>2</sub> ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	63,436	0,000	0,748	74,8%	Ha Diterima

*Sumber : Hasil Penelitian yang Diolah 2012*

Berdasarkan hasil penelitian diatas diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana hasil uji korelasi antara keduanya yaitu 0,607 yang berarti hubungan antara keduanya adalah kuat. Hasil uji determinasi antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 37%, ini berarti 37% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variable kepemimpinan.

Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana hasil uji korelasi antara keduanya yaitu 0,688 yang berarti hubungan antara keduanya adalah kuat. Hasil uji determinasi antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 47,4%, ini berarti 47,4% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variable iklim organisasi.

Kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana hasil uji korelasinya yaitu 0,748 yang berarti secara bersama memiliki hubungan yang kuat. Hasil uji determinasi antara kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 74,8%, ini berarti variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan dan iklim organisasi.

## Pembahasan

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yakni karyawan PT Telkom Indonesia Tbk Semarang mempersepsikan kepemimpinan dalam perusahaan yang ada dalam perusahaan tergolong baik dan dapat mendukung peningkatan kinerjanya. Hal ini dikarenakan perilaku atasan dapat dijadikan ukuran dari kinerja karyawannya, apabila pemimpin bersifat terbuka, dan mau mendengarkan pendapat karyawan, maka karyawan akan merasa dihargai sehingga mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja.

Iklm organisasi PT Telkom Indonesia Tbk Semarang dipersepsikan baik, sehingga dapat dikatakan hal yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah iklim organisasi. Apabila iklim organisasi yang diciptakan oleh perusahaan, dalam hal ini manajemen, kurang mendukung maka kemampuan atau potensi kinerja karyawannya tidak akan optimal (Andreas Lako, 2004:46)

Dalam organisasi-organisasi seperti PT Telkom Indonesia Tbk Semarang, nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan norma-norma yang dianut bersama itu berpengaruh besar terhadap kinerja. Sehingga pemimpin dapat menjalankan tugasnya untuk memberi perintah dan meninjau bawahannya sesuai dengan nilai-nilai, kepercayaan yang diberikan dan norma-norma yang telah ditetapkan oleh perusahaan, untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan yang optimal.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variable kinerja (Y) sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien determinasi (KD) yaitu sebesar 74,8%. Artinya bahwa kepemimpinan dan iklim organisasi member pengaruh sebesar 74,8% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya adalah 25,2% pengaruh dari variabel yang tidak diamati. Hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah kepemimpinan dan iklim organisasi, maka akan menurunkan kinerja karyawan di dalam perusahaan atau sebaliknya semakin tinggi kepemimpinan dan iklim organisasi, maka akan meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan.

## Saran

Pimpinan perlu diperbaiki cara penyampaian instruksi kerja, agar karyawan dapat menangkap instruksi dengan jelas dan melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Hubungan pimpinan dengan bawahan perlu ditingkatkan agar tercipta suasana kerja yang kondusif dan memberikan rasa nyaman dalam melakukan pekerjaan sehingga mempengaruhi iklim organisasi dan juga kinerja karyawan.

## Daftar Referensi

- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*. BPFE, Yogyakarta
- Handoko, T.Hani. 1995. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta : BPFE
- Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta : Amara Books.
- Muhammad, Arni. 2001. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta :Penerbit Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung :Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :Kencana Prenada Media Group.
- Whitmore, John. 1997. **Coaching Performance**. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Wirawan.2004 *.Budaya dan Iklim Organisasi*.Jakarta :Penerbit Salemba 4.