

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA AKHLAK TERHADAP KINERJA BISNIS : STUDI KASUS PADA PT KPI RU V BALIKPAPAN

Abdul Hakim Mutafarrika¹, Heru Prasadja², Lamtiur H. Tampubolon³

Sekolah Pascasarjana, Program Studi Magister Administrasi Bisnis, Universitas katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta, Indonesia^{1,2,3}

Email: hakimmutafarrika@gmail.com¹, heru.prasadja@atmajaya.ac.id², lamtiur.tamp@atmajaya.ac.id³

Informasi

Abstract

Volume : 2
Nomor : 7
Bulan : Juli
Tahun : 2025
E-ISSN : 3062-9624

This study aims to determine the influence of leadership style and the implementation of Living Core Values (LCV) AKHLAK culture on business performance at PT KPI RU V Balikpapan. This research employed a quantitative approach with a sample of 100 respondents. The data analysis methods included validity testing, reliability testing, classical assumption testing, regression analysis, coefficient of determination analysis, path analysis, and hypothesis testing. The results of the study show that, partially, leadership style has a significant effect on business performance, with a t-value of 2.762 ($> t$ -table value of 1.985) and a p-value of 0.007 (< 0.05). Likewise, the implementation of the LCV AKHLAK culture has a significant effect on business performance, with a t-value of 6.367 ($> t$ -table value of 1.985) and a p-value of 0.000 (< 0.05). Simultaneously, leadership style and the implementation of the LCV AKHLAK culture influence business performance, as indicated by an F-count value of 69.092 ($> F$ -table value of 3.09) and a p-value of 0.000 (< 0.05). This is further supported by the coefficient of determination of 0.588, meaning that both variables explain 58.8% of the variance in business performance, while the remaining 41.2% is influenced by other factors not observed in this study. PT KPI RU V Balikpapan needs to integrate leadership development and the AKHLAK culture into its management strategies, as both factors significantly impact business performance. By strengthening these two aspects, it is expected that business performance can be further optimized.

Keywords: Leadership Style, AKHLAK Culture, Business Performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan implementasi budaya Living Core Values (LCV) AKHLAK terhadap kinerja bisnis pada PT KPI RU V Balikpapan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan sampel sebanyak 100 responden. Metode analisis data dengan menggunakan uji validitas, uji realibilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi, analisis koefisien determinasi, analisis path dan uji hipotesis. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis dengan nilai t hitung = 2,762 ($> t$ tabel = 1,985) dan P-Values 0,007 ($< 0,05$), dan implementasi Budaya LCV AKHLAK berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis dengan nilai t hitung = 6,367 ($> t$ tabel = 1,985) dan P-Values 0,000 ($< 0,05$). Secara simultan gaya kepemimpinan dan implementasi budaya LCV AKHLAK berpengaruh terhadap kinerja bisnis pada PT KPI RU V Balikpapan dengan nilai f hitung = 69,092 $> f$ tabel = 3,09 dan P-Values 0,000 ($< 0,05$). Diperkuat dengan koefisien determinasi 0,588 yang berarti besarnya pengaruh kedua variabel kepada kinerja bisnis senilai 58,8%. Sementara sisa lainnya 41,2% berasal dari pengaruh variabel lainnya yang tidak diamati. PT KPI RU V Balikpapan perlu

mengintegrasikan pengembangan kepemimpinan dan budaya AKHLAK ke dalam strategi manajemen perusahaan karena keduanya memengaruhi kepada kinerja bisnis. Dengan demikian kedua aspek ini secara bersamaan, diharapkan kinerja bisnis bisa lebih optimal.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya AHKLAK, Kinerja Bisnis

A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan faktor krusial dalam mencapai kinerja organisasi. Secara konseptual, kepemimpinan didefinisikan sebagai proses membimbing dan mengarahkan perilaku orang-orang di lingkungan kerja untuk memengaruhi sekelompok orang mencapai visi atau tujuan tertentu. Menurut Helalat dkk (2023) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Shang (2023) juga menyatakan hal yang sama bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi iklim kerja dan moral pengawai, yang berdampak signifikan pada kinerja. Dengan demikian, teori dan bukti empiris mendukung bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang tepat menjadi landasan penting untuk peningkatan produktivitas dan kinerja.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga sebagai penentu utama kinerja. Budaya organisasi mencakup sistem nilai, keyakinan, norma, dan praktik bersama yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Ketika nilai-nilai inti organisasi selaras dengan nilai individu karyawan, terbentuk identitas kolektif yang memperkuat etos kerja dan komitmen kerja. Di Indonesia, Kementerian BUMN telah menetapkan nilai-nilai utama perusahaan, dikenal dengan akronim AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) sebagai budaya bersama BUMN. Penerapan AKHLAK diharapkan menanamkan disiplin, integritas, dan profesionalisme di kalangan karyawan, sehingga budaya organisasi yang kuat menjadi pendukung bagi tercapainya kinerja unggul (misalnya produktivitas dan hasil bisnis). Bahkan, Pedoman One Pertamina menyebut bahwa implementasi AKHLAK menjadi landasan bagi karyawan untuk mencapai target "PASTI" – *Productivity, Accountability, Safety, Teamwork, Innovation* yang dicanangkan dalam kebijakan korporat Pertamina. Dengan kata lain, budaya yang baik dapat menjadi penguat motivasi kerja, sebagaimana ditemukan oleh Akpa dkk. (2021) bahwa keselarasan nilai dan norma karyawan dengan organisasi meningkatkan komitmen kerja dan mendorong kinerja lebih baik.

Berbagai studi lebih lanjut menegaskan sinergi antara kepemimpinan dan budaya organisasi dalam mendorong kinerja. Misalkan : Sarmawa dkk. (2020) menunjukkan bahwa pemimpin etis (*ethical leadership*) mampu meningkatkan kepercayaan organisasi dan keberlanjutan perusahaan, Obal dkk. (2020) menemukan bahwa kombinasi praktik kepemimpinan dengan budaya organisasi inovatif membangun orientasi keberlanjutan yang akhirnya mendukung peningkatan kinerja, Nasir dkk. (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang mengintegrasikan pemanfaatan teknologi berdampak positif pada keberlanjutan organisasi dan Purwanto (2024) menambahkan bahwa paradigma *sustainable leadership* berorientasi jangka panjang mampu mendorong profitabilitas, efisiensi, dan produktivitas perusahaan secara simultan. Teori dan bukti empiris ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang kuat merupakan dua pilar penting yang saling melengkapi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Adanya teori dan bukti empiris mengenai pengaruh positif gaya kepemimpinan dan budaya terhadap kinerja, mendorong Penulis untuk menguji relevansi temuan positif tersebut pada PT Kilang Pertamina Internasional (KPI) RU V Balikpapan sebagai salah satu unit strategis hilir energi nasional di Kalimantan. Peran penting Unit ini menjadikannya lokasi krusial untuk mengkaji apakah gaya kepemimpinan yang ada dan implementasi budaya AKHLAK benar-benar mempengaruhi kinerja bisnis. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan fokus pada PT KPI RU V Balikpapan sebagai studi kasus, di mana tekanan global dan target bisnis menuntut kepemimpinan efektif dan penerapan nilai-nilai AKHLAK yang optimal. Dengan kata lain, konteks spesifik ini memberikan kesempatan untuk menguji temuan studi sebelumnya mengenai gaya kepemimpinan dan budaya organisasi AKHLAK dalam lingkungan kilang migas nyata.

Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan implementasi budaya AKHLAK terhadap kinerja bisnis di PT KPI RU V Balikpapan. Kinerja diukur dari produktivitas karyawan dan pencapaian hasil bisnis (*outcome* perusahaan). Secara khusus, penelitian ini menguji pengaruh kedua variabel tersebut baik secara parsial maupun simultan. Diharapkan studi ini memberikan kontribusi signifikan baik secara akademis untuk memperkaya kajian manajemen perilaku organisasi pada konteks

industri migas Indonesia, maupun secara praktis untuk menjadi masukan bagi manajemen PT KPI RU V Balikpapan. Misalnya : jika gaya kepemimpinan terbukti meningkatkan produktivita maka perusahaan dapat mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang relevan, jika implementasi budaya AKHLAK terbukti meningkatkan kinerja maka manajemen dapat memperkuat kebijakan internal dan sosialisasi nilai-nilai tersebut. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan implikasi nyata untuk strategi peningkatan kinerja melalui kepemimpinan efektif dan budaya organisasi yang kuat.

TINJAUAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin memengaruhi dan mengarahkan perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai contoh, kepemimpinan didefinisikan sebagai “kemampuan untuk memengaruhi sekelompok orang guna mencapai visi atau tujuan tertentu”. Robbins & Judge (2024) dan Nelson & Quick (2018) menekankan bahwa gaya kepemimpinan mencerminkan pola karakteristik, kualitas, dan tindakan yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan anggota tim. Dalam kerangka *Organizational Behavior*, terdapat beragam tipe gaya kepemimpinan (misalnya transformasional, transaksional, laissez-faire) yang memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian empiris mendukung pentingnya hal ini, misalkan : Ginting dkk (2024) menemukan gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, Sarmawa dkk (2020) menyoroti peran etika dalam gaya kepemimpinan, yang mereka sebut “ethical entrepreneurial leadership” yakni kepemimpinan berjiwa wirausaha dengan prioritas perilaku etis – yang secara positif meningkatkan kepercayaan organisasi dan keberlanjutan bisnis. Semua temuan ini menggarisbawahi bahwa pemilihan dan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat (misalnya kepemimpinan transformasional yang inspiratif dan partisipatif) sangat berpengaruh pada gairah kerja dan produktivitas bawahan, sebagaimana ditegaskan oleh Robbins & Judge (2024, hlm. 134) dan Nelson & Quick (2018, hlm. 112).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi bersama yang

menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Robbins & Judge (2024) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya”. Lebih lanjut, Nelson & Quick (2018) mencatat bahwa budaya organisasi memiliki empat fungsi dasar yaitu : memberikan rasa identitas kepada anggota, meningkatkan komitmen, mengorganisasikan anggota, dan memperkuat nilai-nilai serta kontrol perilaku. Dalam praktiknya, budaya yang kuat (misalnya nilai-nilai perusahaan yang jelas) dapat menyatukan anggota dan membentuk pola pikir kolektif yang produktif. Temuan empiris menunjukkan budaya organisasi berperan penting dalam kinerja bisnis: misalnya Khotimah (2022) melaporkan bahwa budaya perusahaan “memengaruhi secara dominan kesuksesan bisnis” dan mendorong kinerja karyawan. Selain itu, aspek-aspek budaya yang positif seperti komunikasi antar divisi yang baik, dukungan perusahaan, dan keterlibatan karyawan telah terbukti memotivasi pegawai agar bekerja lebih optimal. Hal ini sejalan dengan tinjauan literatur yang menegaskan budaya kuat mampu memperkuat identitas karyawan dan memacu komitmen kerja (Meng dkk, 2019). Dengan kata lain, budaya organisasi yang kondusif menyediakan kerangka sosial (social glue) yang mengarahkan perilaku karyawan dan selanjutnya mendukung pencapaian tujuan bisnis (Robbins & Judge, 2024:278; Nelson & Quick, 2018:212).

Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis (organisasi) diartikan sebagai kemampuan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum, kinerja organisasi dilihat sebagai perbandingan antara output aktual dengan sasaran atau target yang ditentukan. Dalam perspektif proses, kinerja dapat dijelaskan sebagai pencapaian tujuan melalui rangkaian input–proses–output. Artinya, keberhasilan bisnis tidak hanya diukur dari hasil akhir seperti laba atau pangsa pasar, tetapi juga dari efektivitas penggunaan sumber daya dan proses operasional yang dilaksanakan. Robbins & Judge (2024) dan Nelson & Quick (2018) menekankan bahwa kinerja karyawan (*employee performance*) sebagai bagian dari kinerja organisasi meliputi dimensi seperti kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan efisiensi pekerjaan. Hasil studi internasional memperkuat konsep ini: Almahasneh dkk. (2023) menjelaskan bahwa kinerja organisasi adalah “membandingkan keluaran organisasi dengan hasil, tujuan, dan sasaran yang

diharapkan”, sedangkan Abdulrab dkk. (2018) menyatakan kinerja sebagai capaian tujuan melalui proses input-proses-output. Dengan demikian, segala upaya peningkatan kinerja bisnis (misalnya pelatihan SDM, perbaikan sistem) bertujuan agar hasil kerja sesuai dengan target perusahaan secara efisien dan efektif (Robbins & Judge, 2024:152; Nelson & Quick, 2018:199).

Sinergi antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Berbagai kajian menyoroti sinergi antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam mendorong kinerja. Secara konseptual, kepemimpinan dan budaya saling memengaruhi; pemimpin membentuk budaya dengan caranya memimpin, dan budaya mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Misalnya, Ginting dkk (2024) menekankan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan budaya inovatif dan kolaboratif yang selanjutnya meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter menekankan kontrol ketat dan kepatuhan, sehingga cenderung menghasilkan budaya organisasi yang stabil namun kurang inovatif, sedangkan gaya transaksional yang fokus pada imbalan dan pemantauan menciptakan budaya berorientasi hasil. Dengan kata lain, tiap gaya kepemimpinan membentuk iklim organisasi yang berbeda, yang berimplikasi pada motivasi dan produktivitas bawahan (Nelson & Quick, 2018:310).

Temuan empiris memperkuat sinergi tersebut. Almahasneh dkk (2023) menemukan bahwa kedua variabel yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Erjayana dkk. (2024) menegaskan bahwa budaya organisasi yang sehat tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga komitmen organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, teori perilaku organisasi (Robbins & Judge, 2024; Nelson & Quick, 2018) menggarisbawahi bahwa selarasnya kepemimpinan dan budaya merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja jangka panjang: gaya kepemimpinan yang efektif akan lebih optimal jika didukung budaya korporat yang positif, sedangkan budaya organisasi yang kuat akan sulit terwujud tanpa kepemimpinan yang tepat (Robbins & Judge, 2024:314; Nelson & Quick, 2018:221).

B. METODE PENELITIAN

Di dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif karena

penulis ingin mengetahui besaran atau signifikansi pengaruh variabel (X_1) yaitu gaya kepemimpinan dan (X_2) yaitu implementasi budaya AKHLAK terhadap variabel terikat (Y) yaitu pencapaian kinerja bisnis PT KPI RU V Balikpapan. Penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2018:8) “Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan karakteristik masalah, penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal. Penelitian asosiatif kausal menurut Sugiyono (2018:37) “Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan tersebut dapat bersifat: (1) Simetris, yaitu hubungan yang terjadi secara bersamaan tetapi tidak saling memengaruhi; (2) Kausal, yaitu hubungan sebab akibat, di mana variabel independen memengaruhi variabel dependen; dan (3) Resiprokal/interaktif, yaitu hubungan yang saling memengaruhi.”

Populasi menurut Sugiyono (2018:117) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Berdasarkan penjelasan tersebut, populasi yang diteliti adalah Karyawan Tetap PT KPI RU V Balikpapan yang bekerja minimal 3 bulan.

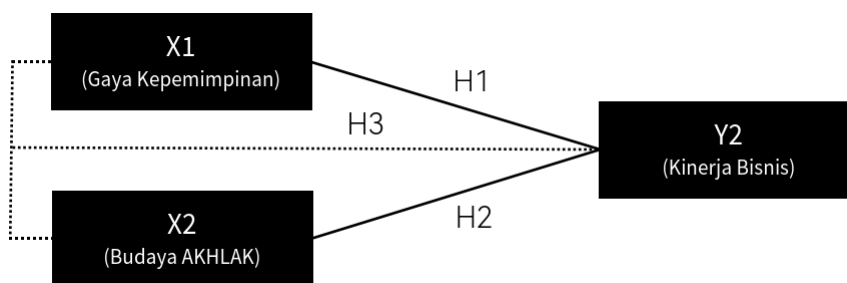
Menurut Sugiyono (2018:118) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representatif (mewakili). Jika sampel tidak representatif maka hasil penelitian tidak akan bisa digeneralisasikan kepada populasi”. Pengambilan sampel dengan menggunakan teknik simple random sampling. Menurut Sugiyono (2018:121) “Simple Random Sampling adalah teknik pengambilan sampel dari anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu”. Penentuan jumlah minimal responden dengan rumus slovin sesuai dengan pernyataan Sugiyono (2018:124) “Untuk menentukan besar sampel dari populasi yang sudah diketahui jumlahnya, dapat digunakan rumus Slovin”. Di dalam penelitian ini, jumlah responden yang peneliti tetapkan adalah 100 orang terhadap min 90 orang hasil

rumus slovin ($N = 910$ orang dan $e = 10\%$).

Prosedur pengambilan sampel dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner (google form) berisi pertanyaan-pertanyaan kepada responden yang terpilih untuk mengumpulkan data tentang variabel (X_1) yaitu gaya kepemimpinan, dan (X_2) yaitu implementasi budaya AKHLAK, serta variabel terikat (Y) yaitu kinerja bisnis PT KPI RU V Balikpapan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Konseptual

Berdasarkan gambar di atas, maka uji hipotesis yang dilakukan meliputi :

- Apakah gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap kinerja bisnis (Y). Uji Hipotesisnya adalah $H_0-1 =$ tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja bisnis, dan $H_a-1 =$ terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja bisnis.
- Apakah budaya AKHLAK (X_2) berpengaruh terhadap kinerja bisnis (Y). Uji hipotesisnya adalah $H_0-2 =$ tidak terdapat pengaruh budaya AKHLAK terhadap kinerja bisnis, dan $H_a-2 =$ terdapat pengaruh budaya AKHLAK terhadap kinerja bisnis.
- Apakah gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya AKHLAK (X_2) berpengaruh terhadap kinerja bisnis (Y). Uji hipotesisnya adalah $H_0-3 =$ tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya AKHLAK terhadap kinerja bisnis, dan $H_a-3 =$ terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya AKHLAK terhadap kinerja bisnis.

Uji Normalitas

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0.0000000
	Std. Deviation	10.25496035
Most Extreme Differences	Absolute	0.065
	Positive	0.065
	Negative	-0.050
Test Statistic		0.065
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d

- a. Test distribution is Normal
- b. Calculated from data
- c. Lilliefors Significance Correction
- d. This is a lower bound of the true significance

Sumber : Data Primer (Data diolah Peneliti dari Kuisisioner dengan SPSS Versi 30)

Hasil uji normalitas di atas, diperoleh nilai signifikasinya sebesar 0,200 (> 0,05) sehingga asumsi distribusi pada persamaan ujian ini adalah normal.

Uji Multikolinearitas

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
								(Constant)
1	Gaya Kepemimpinan	0.153	0.055	0.249	2.762	0.007	0.524	1.908
	Budaya AKHLAK	0.364	0.057	0.573	6.367	0.000	0.524	1.908

a. Dependent Variable: Kinerja Bisnis

Sumber : Data Primer (Data diolah Peneliti dari Kuisisioner dengan SPSS Versi 30)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas di atas, diperoleh nilai tolerance variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,524 dan budaya AKHLAK sebesar 0,524 dimana nilai keduanya lebih dari 0,010. Nilai VIF variabel gaya kepemimpinan sebesar 1,908 dan budaya AKHLAK sebesar 1,908 dimana nilai keduanya kurang dari 10. Dengan demikian, model regresi ini tidak ada gangguan multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		t	Sig.	
		B	Std. Error			Beta
		(Constant)	8.392			5.577
1	Gaya Kepemimpinan	0.064	0.033	0.263	1.917	0.058
	Budaya AKHLAK	-0.065	0.034	-0.260	-1.896	0.061

a. Dependent Variable: ABS

Sumber : Data Primer (Data diolah Peneliti dari Kuisisioner dengan SPSS Versi 30)

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas di atas, diperoleh nilai probability signifikansi (sig.) untuk variabel (X₁) yaitu gaya kepemimpinan sebesar 0,058 dan variabel (X₂) yaitu budaya AKHLAK sebesar 0,061. Nilai keduanya lebih besar dari 0,05 sehingga regression model pada data ini tidak ada gangguan heteroskedastisitas dan layak dipakai sebagai data penelitian.

Analisa Regresi Linier

Tabel 4. Hasil Pengujian Analisa Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		t	Sig.	
		B	Std.			Beta
		1	(Constant)			41.898

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std.	Beta		
	Gaya Kepemimpinan	0.153	0.055	0.249	2.762
Budaya AKHLAK	0.364	0.057	0.573	6.367	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Bisnis

Sumber : Data Primer (Data diolah Peneliti dari Kuisisioner dengan SPSS Versi 30)

Berdasarkan hasil pengujian analisa regresi linier berganda di atas, diperoleh hasil persamaan regresi sebagai berikut : $Y = 41,898 + 0,153 X_1 + 0,364 X_2$. Adapun interpretasi dari persamaan linier berganda tersebut adalah :

- a. Jika variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya AKHLAK (X_2) nilainya 0, maka nilai Kinerja Bisnis secara teoritis adalah 41,898
- b. Setiap kenaikan 1 satuan skor Gaya Kepemimpinan, maka Kinerja Bisnis akan meningkat sebesar 0,153 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.
- c. Setiap kenaikan 1 satuan skor Budaya AKHLAK, maka Kinerja Bisnis akan meningkat sebesar 0,364 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.

Analisa Koefisien Determinasi

Tabel 5. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.767 ^a	0.588	0.579	10.36014

a. Predictors: (Constant), Budaya AKHLAK, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Bisnis

Sumber : Data Primer (Data diolah Peneliti dari Kuisisioner dengan SPSS Versi 30)

Dari hasil pengujian koefisien determinasi di atas, diperoleh nilai R (korelasi berganda) sebesar 0,767. Hasil ini mendekati nilai 1,0 sehingga menunjukkan ada hubungan kuat (korelasi positif) antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan budaya AKHLAK terhadap variabel dependen yaitu kinerja bisnis. Nilai R Square diperoleh sebesar 0,588, artinya kedua variabel independen memiliki pengaruh terhadap kinerja bisnis sebesar 58,8 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya diluar variabel yang ada dalam penelitian ini sebesar 41,2 %.

Uji Korelasi Gaya Kepemimpinan (X₁) dan Budaya AKHLAK (X₂)

Tabel 6. Hasil Uji Korelasi Gaya Kepemimpinan dan Budaya AKHLAK
Correlations

		Gaya Kepemimpi nan	Budaya AKHLAK
Gaya Kepemimpin an	Pearson Correlation	1	.690**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	100	100
Budaya AKHLAK	Pearson Correlation	.690**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data Primer (Data diolah Peneliti dari Kuisisioner dengan SPSS Versi 30)

Menurut Sugiyono (2018:184-185) “Interpretasi koefisien korelasi dilakukan dengan cara melihat besar kecilnya angka koefisien korelasi. Jika mendekati 0 berarti hubungan semakin lemah, sedangkan jika mendekati +1 atau -1 berarti hubungan semakin kuat. Angka negatif (-) menunjukkan arah hubungan negatif, artinya jika nilai variabel X naik, maka variabel Y turun. Sedangkan tanda positif (+) menunjukkan arah hubungan positif, artinya jika nilai variabel X naik, maka variabel Y juga naik”. Untuk lebih jelasnya, maka interpretasi koefisien korelasi dapat digunakan pedoman berikut ini :

Tabel 7. Pedoman Interpretasi terhadap koefisien korelasi (r)

Nilai "r" (Koefisien Korelasi)	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Cukup
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Hasil output SPSS Versi 30 pada tabel 6, diperoleh nilai korelasi antara Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya AKHLAK (X_2) adalah 0,690. Artinya, bisa dinyatakan bahwa korelasi antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya AKHLAK memiliki tingkat hubungan "Kuat" dikarenakan terletak pada rentang 0,60 - 0,799.



Gambar 2. Korelasi variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya AKHLAK (X_2)

Analisis Jalur (Path Analysis)

Menurut Sugiyono (2018:303) "Analisis jalur (path analysis) adalah pengembangan dari analisis regresi berganda. Analisis jalur digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel yang kompleks dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variabel independen terhadap variabel dependen".

Tabel 8. Hasil Koefisien Analisis Jalur variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya AKHLAK (X_2) terhadap kinerja bisnis (Y)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.	
	B	Std.	Beta			
1	(Constant)	41.898	9.288		4.511	0.000
	Gaya Kepemimpinan	0.153	0.055	0.249	2.762	0.007
	Budaya AKHLAK	0.364	0.057	0.573	6.367	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Bisnis

Sumber : Data Primer (Data diolah Peneliti dari Kuisisioner dengan SPSS Versi 30)

Berdasarkan hasil pada tabel 8 di atas, maka skor yang dihasilkan pada tiap koefisien jalurnya bisa dijabarkan seperti pada penjelasan berikut:

a. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan (X₁) terhadap Kinerja Bisnis (Y)

Mengacu pada tabel 8, analisis jalur yang menjelaskan besaran kontribusi langsung variabel X₁ kepada Y yakni 0,249. Diartikan gaya kepemimpinan memengaruhi kepada kinerja karyawan senilai 0,249.

Tabel 9. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X₁) terhadap Kinerja Bisnis (Y)

variabel	Interpretasi analisis jalur	Perhitungan	Besarnya Pengaruh
Gaya Kepemimpinan (X₁)	Pengaruh langsung kepada Y	pyX_1^2 (0,249) ²	0,062
	Pengaruh tidak langsung kepada Y	$pyX_1 \times pyX_2 \times rX_1X_2$ (0,249) x (0,573) x (0,690)	0,098
Total pengaruh			0,160

Sumber : Data diolah penulis dari hasil simulasi SPSS Versi 30

Berdasarkan tabel 9, didapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja bisnis adalah 6,2%, pengaruh secara tidak langsung kepada kinerja bisnis adalah 9,8%, dan jumlah total pengaruh adalah 16%.

b. Koefisien Jalur Budaya AKHLAK (X₂) terhadap Kinerja Bisnis (Y)

Mengacu pada tabel 8, analisis jalur yang menjelaskan besaran kontribusi langsung variabel X₂ kepada Y yakni 0,573. Diartikan gaya kepemimpinan memengaruhi kepada kinerja karyawan senilai 0,573.

Tabel 10. Pengaruh Budaya AKHLAK (X₂) terhadap Kinerja Bisnis (Y)

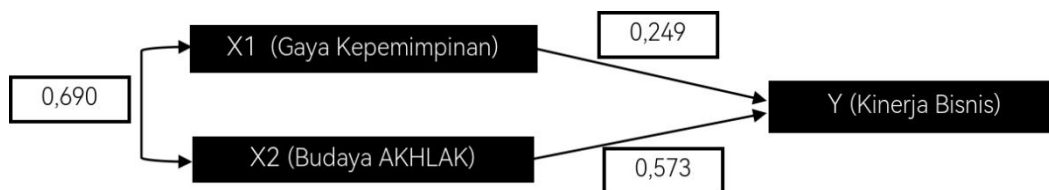
variabel	Interpretasi analisis jalur	Perhitungan	Besarnya Pengaruh
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	Pengaruh langsung kepada Y	pyX_1^2 (0,573) ²	0,329
	Pengaruh tidak langsung kepada Y	$pyX_2 \times pyX_1 \times rX_1X_2$ (0,573) x (0,249) x (0,690)	0,098
Total pengaruh			0,427

Sumber : Data diolah penulis dari hasil simulasi SPSS Versi 30

Berdasarkan tabel 10, didapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja bisnis adalah 32,9%, pengaruh secara tidak langsung kepada kinerja bisnis adalah 9,8%, dan jumlah total pengaruh adalah 42,7%.

c. Koefisien Jalur Gaya Kepemimpinan (X₁) dan Budaya AKHLAK (X₂) terhadap Kinerja Bisnis (Y)

Penggambaran analisis jalur X₁ dan X₂ terhadap Y diilustrasikan pada gambar berikut :



Gambar 3. Analisis Jalur Gaya Kepemimpinan (X₁) dan Budaya AKHLAK (X₂) terhadap Kinerja Bisnis (Y)

Mengacu gambar 3. mengindikasikan, besar atau koefisien jalur variabel Budaya AKHLAK (X₂) adalah 0,573 melebihi nilai Gaya Kepemimpinan (X₁) yaitu 0,249. Diartikan bahwa Budaya AKHLAK (X₂) memengaruhi lebih signifikan kepada Kinerja Bisnis (Y). Namun demikian, Budaya AKHLAK dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama memengaruhi kepada Kinerja Bisnis (Y) sesuai persamaan jalur berikut ini : $Y = 0,249 X_1 + 0,573 X_2 + e$

Tabel 11. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya AKHLAK terhadap Kinerja Bisnis

Variabel	Koefisien	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung		Sub Total Pengaruh
			X ₁	X ₂	
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.249	0.062		0.098	0.160
Budaya AKHLAK (X ₂)	0.573	0.329	0.098		0.427
Total Pengaruh					0.588
Pengaruh Faktor Lainnya					0.412

Tabel 11 menunjukkan bahwa total pengaruh variabel X₁ dan X₂ kepada Y secara simultan memengaruhi senilai 0,588 atau 58,8%, dan sisa lainnya 41,2% berasal dari pengaruh faktor lainnya yang tidak diamati.

Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Tabel 12. Hasil Uji Hipotesis secara parsial variabel gaya kepemimpinan Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std.	Beta		

1	(Constant)	41.898	9.288		4.51 1	0.000
	Gaya Kepemimpinan	0.153	0.055	0.249	2.76 2	0.007
	Budaya AKHLAK	0.364	0.057	0.573	6.36 7	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Bisnis

Sumber : Data Primer (Data diolah Peneliti dari Kuisisioner dengan SPSS Versi 30)

Berdasarkan hasil pengujian di atas, untuk variabel gaya kepemimpinan (X_1) diperoleh nilai P-Values sebesar 0,007 ($< 0,05$) dan nilai t hitung sebesar 2,762 ($> t$ tabel = 1,985) sehingga secara parsial berpengaruh terhadap kinerja bisnis (Y). Dengan demikian, maka H_0-1 ditolak dan H_a-1 diterima, yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja bisnis.

Pada variabel budaya AKHLAK (X_2) diperoleh nilai P-Values sebesar 0,000 ($< 0,05$) dan nilai t hitung sebesar 6,367 ($> t$ tabel = 1,985) sehingga secara parsial berpengaruh terhadap kinerja bisnis (Y). Dengan demikian, maka H_0-2 ditolak dan H_a-2 diterima, yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara budaya AKHLAK terhadap kinerja bisnis.

Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Tabel 13. Hasil Uji Hipotesis secara Simultan

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14831.583	2	7415.792	69.092	<.001 ^b
Residual	10411.257	97	107.333		
Total	25242.840	99			

a. Dependent Variable: Kinerja Bisnis
 b. Predictors: (Constant), Budaya AKHLAK, Gaya Kepemimpinan

Sumber : Data Primer (Data diolah Peneliti dari Kuisisioner dengan SPSS Versi 30)

Berdasarkan hasil pengujian di atas, diperoleh nilai F hitung sebesar 69,092 ($> F$ tabel = 3,09) dan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, H_0-3 ditolak dan H_a-3 diterima, yang menunjukkan bahwa setiap variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan budaya AKHLAK secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Bisnis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis dengan nilai P-Values sebesar 0,007 ($< 0,05$) dan nilai t hitung 2,762 ($> t$ tabel = 1,985). Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian dari Ginting dkk (2024) bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan dan Sarmawa dkk (2020) dimana kepemimpinan berjiwa wirausaha dengan prioritas perilaku etis secara positif meningkatkan kepercayaan organisasi dan keberlanjutan bisnis.

Pengaruh Budaya AKHLAK terhadap Kinerja Bisnis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya AKHLAK berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis dengan nilai P-Values sebesar 0,000 ($< 0,05$) dan nilai t hitung 6,367 ($> t$ tabel = 1,985). Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Akpa dkk (2021) bahwa budaya organisasi dengan norma, nilai, dan etika kerja yang selaras memberikan identitas bersama kepada karyawan dan meningkatkan komitmen kerja mereka, sehingga kinerja organisasi meningkat. Khotimah (2022) melaporkan bahwa budaya perusahaan “memengaruhi secara dominan kesuksesan bisnis” dan mendorong kinerja karyawan. Selain itu, aspek-aspek budaya yang positif seperti komunikasi antar divisi yang baik, dukungan perusahaan, dan keterlibatan karyawan telah terbukti memotivasi pegawai agar bekerja lebih optimal.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya AKHLAK terhadap Kinerja Bisnis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya AKHLAK secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis dengan nilai P-Values sebesar 0,000 ($< 0,05$) dan nilai F sebesar 69,092 ($> F$ tabel = 3,09). Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Almahasneh dkk (2023) menemukan bahwa kedua variabel yaitu budaya organisasi dan

gaya kepemimpinan secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya AKHLAK terhadap kinerja bisnis, beberapa kesimpulan yang dapat diambil :

- 1) Terdapat tingkat hubungan “Kuat” antara variabel gaya kepemimpinan dan budaya AKHLAK dengan besaran nilai koefisien korelasi sebesar 0,690 (terletak pada rentang 0,60-0,799).
- 2) Gaya kepemimpinan secara parsial memengaruhi positif secara signifikan terhadap kinerja bisnis. Artinya, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja bisnis PT KPI RU V Balikpapan.
- 3) Budaya AKHLAK secara parsial memengaruhi positif secara signifikan terhadap kinerja bisnis, Artinya, budaya AKHLAK berpengaruh terhadap kinerja bisnis PT KPI RU V Balikpapan.
- 4) Terdapat pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan dan budaya AKHLAK terhadap kinerja bisnis PT KPI RU V Balikpapan dengan koefisien determinasi sebesar 0,588, yang berarti besarnya pengaruh senilai 58,8%. Sementara sisa lainnya 41,2% berasal dari variabel lainnya yang tidak diamati.

Implikasi yang didapat pada penelitian diantaranya :

- 1) PT KPI RU V Balikpapan perlu menyusun program pengembangan kepemimpinan yang lebih intensif, misalkan pelatihan kepemimpinan transformasional yang berfokus pada inspirasi, pemberdayaan, komunikasi terbuka, dan keteladanan.
- 2) Manajemen PT KPI RU V Balikpapan perlu memastikan nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) benar-benar dipahami, diyakini, dan dipraktikkan seluruh karyawan melalui sosialisasi, role model pimpinan, dan penguatan reward–punishment.
- 3) PT KPI RU V Balikpapan perlu mengintegrasikan kebijakan kepemimpinan dan budaya kerja dalam sistem manajemen kinerja, evaluasi kompetensi, dan pengembangan karier.

- 4) Mengingat budaya AKHLAK adalah salah satu faktor kunci, monitoring penerapannya perlu dilakukan secara sistematis melalui survei periodik dan audit budaya organisasi.
- 5) PT KPI RU V Balikpapan perlu mengintegrasikan pengembangan kepemimpinan dan budaya AKHLAK ke dalam strategi manajemen perusahaan karena keduanya memengaruhi kepada kinerja bisnis. Dengan demikian kedua aspek ini secara bersamaan, diharapkan kinerja bisnis bisa lebih optimal.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Akpa, V., Asikhia, O. & Nneji, N. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 3(1), 361-372, DOI : 10.35629/5252-0301361372
- Almhasneh, Y. A. S., Rahman, M. S. B. A., Omar, K. B., Zulkifli, S. N. A. (2023). The impact of organizational culture and leadership styles on the performance of public organizations. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(1), 158-165. DOI : 10.22495/cgobrv7i1p15
- Erjayana, G., Nurhayati, P., & Sukmawati, A. (2024). The role of leadership style and organizational culture in enhancing employee performance. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(3), 1037-1047. DOI : 10.29210/020244614
- Ginting, E., Nurhayati, P., & Sukmawati, A. (2024). The role of leadership style and organizational culture in enhancing employee performance. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(3), 1037-1047. DOI : 10.29210/020244614
- Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrawabi, R. (2025). Transformational Leadership and Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement. *Innovative and Economics Research Journal*, 13(1), 333-352, DOI : 10.2478/eoik-2025-0015
- Khotimah, N. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 45-53.
- Meng, J., Liu, Y., & Li, X. (2019). The impact of organizational culture on employee performance. *International Journal of Business and Management*, 14(6), 1-12. DOI : 10.5539/ijbm.v14n6p1
- Nasir, A., Zakaria, N., & Yusoff, R.,Z. (2022). The Influence of Transformational Leadership on

Organizational Sustainability in the Context of Industry 4.0: Mediating Role of Innovative Performance. *Cogent Business & Management*. 9 (1), 2105575, DOI : 10.1080/23311975.2022.2105575

Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2018). *Organizational Behavior: Science, The Real World, and You* (6th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Obal, M., Morgan, T., & Joseph, G. (2020). Integrating sustainability into new product development : The role of organizational leadership and culture. *Journal of Small Business Strategy*, 30 (1), 43-57.

Purwanto, M. (2024). Sustainable Leadership : A new era of Leadership for Organizational Sustainability and Challenges. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, 9 (3), 2321-2705. DOI:10.51244/IJRSI.2024.1103007

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed.). Hoboken, NJ: Pearson.

Sarmawa, I,W,G., Widayani, A,A,D., Sugianingrat, I,A,P,W., & Martini,I,A,O. (2020). Ethical entrepreneurial leadership and organizational trust for organizational sustainability. *Cogent Business & Management*, 7 (1), 1818368, DOI : 10.1080/2331975.2020.1818368

Shang, J. (2023). Transformational Leadership Influences Employee Performance: A Review and Directions for Future Research. *Highlights in Business, Economics and Management, FMIBM 2023*, 10.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.