



Article history:

Received: 04 August 2025

Revised: 12 September 2025

Accepted: 13 September 2025

Available online: 16 September 2025

Gaya kepemimpinan, Empati dan Budaya Organisasi: Pilar Strategis dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai PT. SNY

¹Muhammad Oceano Fauzan*, ²Mun Yah Zahiroh, ³Suprihono Setyawan,

⁴Prahita Sri Rahayuningrat

¹Universitas Negeri Padang

²Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo

³Politeknik Bumi AKPELNI

⁴Universitas Siliwangi

*Corresponding Author: muhammadoceano@unp.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, empati dan budaya organisasi dalam memberikan peningkatan kinerja pegawai PT. SNY Balikpapan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuisioner kepada 60 responden yang merupakan populasi sekaligus dijadikan sampel. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, empati dan budaya organisasi terhadap kinerja. Namun secara parsial hanya variabel gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai PT. SNY Balikpapan.

Kata kunci : budaya organisasi, empati, gaya kepemimpinan, kinerja.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the influence of leadership style, empathy, and organizational culture in improving employee performance at PT. SNY Balikpapan. This study used a quantitative approach by distributing questionnaires to 60 respondents who were both the population and the sample. Data analysis used multiple linear regression. The results showed that simultaneously there was a significant influence between the variables of leadership style, empathy, and organizational culture on performance. However, partially only the leadership style variable had a negative influence on employee performance at PT. SNY Balikpapan.

Keywords: *organizational culture, empathy, leadership style, performance*

PENDAHULUAN

Perkembangan zaman saat ini memberikan kemudahan bagi pemilik usaha untuk menjual produk yang dimiliki baik secara tradisional, modern atau mengkombinasikan keduanya. Penjualan produk secara modern tentunya memerlukan bantuan dari pihak pengusaha pengiriman barang. Pengusaha pengiriman barang ini telah banyak hadir di Indonesia salah satunya PT. SNY yang memiliki 31 cabang yang ada di Indonesia salah satunya berada di Kota Balikpapan. PT. SNY Balikpapan dalam kegiatan organisasinya dibantu oleh pegawai yang berjumlah 200 orang yang perlu dilihat kinerjanya. Kinerja pegawai adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu dengan memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut (Adhari, 2020).

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa kinerja pegawai PT. SNY selama tahun 2020-2024 mengalami perubahan secara fluktuatif. Kinerja yang berfluktuatif ini tentunya perlu dilakukan perencanaan agar dapat terus meningkat. Peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan beberapa variabel diantaranya gaya kepemimpinan, empati dan budaya organisasi.

Tabel 1
Kinerja Pegawai PT. SNY Tahun 2020 – 2024 (dalam persentase)

Indikator Penilaian Kinerja Pegawai	Tahun					Rata-rata	Keterangan	
	2020	2021	2022	2023	2024			
	T	R	R	R	R			
Kualitas								
Seberapa baik hasil pekerjaan	100,0	87,0	85,0	85,0	88,0	85,0	86,0	Baik
Kuantitas								
Jumlah pekerjaan yang selesai	100,0	85,0	83,0	85,0	88,0	86,0	85,4	Baik
Ketepatan Waktu								
Ketepatan waktu dalam memenuhi permintaan	100,0	79,0	80,0	85,0	85,0	86,0	83,0	Baik
Kemandirian								
Kemampuan pegawai membuat keputusan	100,0	59,0	60,0	66,0	70,0	69,0	64,8	Kurang
Efektivitas								
Strategi Untuk Mencapai Tujuan	100,0	69,0	70,0	65,0	60,0	65,0	65,8	Kurang
Jumlah	500,0	379,0	378,0	386,0	391,0	391,0		
Rata-Rata Per Indikator	100,0	75,8	75,6	77,2	78,2	78,2	76,98	Cukup

Sumber: PT. SNY (data olahan)

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Zaharuddin, 2021). Penelitian sebelumnya yang terkait dengan gaya kepemimpinan, diantaranya penelitian Fauzan (2022) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini juga diperkuat dalam penelitian Harianto & Fauzan (2023).

Faktor lain yang dapat memberikan peningkatan kinerja karyawan adalah empati. Empati merupakan inti emosi moral yang membantu seseorang memahami perasaan orang lain (Hartati & Astriningsih, 2020). Penelitian terdahulu yang menjadi empati sebagai variabel yang diteliti terhadap kinerja, salah satunya penelitian Solaiman (2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel empati terhadap kinerja karyawan. Namun, berbeda dengan penelitian Sastrawinata (2020) yang menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel empati terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, peningkatan kinerja dapat juga dilakukan dengan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dengan tujuan tertentu (Fahmi, 2017). Penelitian Fauzan & Fathiyah (2017) sebelumnya menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, namun hasil yang berbeda pada penelitian Alhudhori & Fauzan (2023) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan sekarang bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, empati dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. SNY Balikpapan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (Sugiyono, 2019). Populasi penelitian ini berjumlah 60 orang yang juga merupakan sampel penelitian ini. Pengumpulan data melalui kuisioner, kemudian dianalisis melalui regresi linier berganda. Tahapan pengujian dimulai dari uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, parsial, simultan, koefisien determinasi, dan multikolinieritas. Kriteria uji validitas dalam penelitian ini adalah jika nilai r -hitung $>$ r -tabel dimana r -hitung harus berada $>$ 0,3; maka variabel dinyatakan valid. Uji reliabilitas menggunakan skala alfa (*Alpha Cronbach*) yaitu mengelompokkan item-item menjadi dua atau beberapa belahan, yaitu apabila r -alpha $>$ r -tabel; maka skor butir reliabel (Supriyadi, 2014).

Uji normalitas yang baik merupakan model regresi yang memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal. Jika nilai $\text{sig} >$ 0,05; maka data tersebut dikatakan berdistribusi normal, dan apabila nilai $\text{sig} <$ 0,05; maka data tersebut dikatakan tidak berdistribusi normal. Uji multikolinieritas menggunakan nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Adapun kriteria pengujian yaitu sebagai berikut: jika nilai *tolerance* $>$ 0,1 dan *VIF* $<$ 10; maka dapat dikatakan bahwa model regresi

tidak terjadi multikolinearitas. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dengan cara melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZRPED) dengan residualnya (SPRED). Model regresi dikatakan baik apabila terbebas dari masalah heteroskedastisitas. Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada dan membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan terjadinya heteroskedastisitas (Algifari, 2018). Kemudian, uji autokorelasi menggunakan uji *Durbin-Watson* (DW-test) dengan kriteria pada Tabel 2.

Tabel 2
Pengambilan Keputusan ada Tidaknya Autokorelasi

Hipotesis nol	Keputusan	Jika
Tidak ada autokorelasi Positif	Tidak	$0 < d < dl$
Tidak ada autokorelasi Positif	No Decision	$dl \leq d \leq du$
Tidak ada korelasi negatif	Tolak No Decision	$4-dl < d < 4$
Tidak ada kolerasi Negatif	No Decision	$4 - du \leq d \leq 4 - dl$
Tidak ada autokorelasi Positif atau Negatif	Tidak ditolak	$du < d < 4 - du$

Sumber: Ghozali (2018)

HASIL

Tabel 3
Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin pada Pegawai PT. SNY

Jenis kelamin	Jumlah	Presentase
Laki - laki	40	66,0
Perempuan	20	34,0
Jumlah	60	100,0

Sumber: data olahan

Tabel 3 dapat diketahui bahwa jenis kelamin laki-laki lebih mendominasi dibandingkan perempuan. Jumlah pegawai laki-laki sebanyak 40 orang (66%) dan perempuan berjumlah 20 orang (34%). Selanjutnya, pengujian tingkat validitas yang diukur dengan membandingkan nilai *r*-hitung (*correlation item total correlation*) dengan *r*-tabel dengan ketentuan *degree of freedom* ($df = n-2$), dimana *n* adalah jumlah sampel. Kriteria untuk penilaian uji validitas adalah angka korelasi (*r*) dihitung kemudian dibandingkan dengan angka korelasi (*r*) pada tabel dengan tingkat kesalahan 5% dan jumlah $n = 60-2$, maka diperoleh *r*-tabel = 0,254. Jika *r*-hitung > *r*-tabel maka butir instrumen tersebut valid.

Tabel 4
Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	r-hitung	r-tabel	sig	Keterangan	Cronbach Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	X _{1.1}	0,694	0,254	0,05	Valid	0,613	Reliabel
	X _{1.2}	0,568			Valid		
	X _{1.3}	0,490			Valid		
	X _{1.4}	0,246			Valid		
	X _{1.5}	0,297			Valid		
	X _{1.6}	0,531			Valid		
	X _{1.7}	0,582			Valid		
	X _{1.8}	0,673			Valid		
Empati (X ₂)	X _{2.1}	0,769	0,254	0,05	Valid	0,943	Reliabel
	X _{2.2}	0,879			Valid		
	X _{2.3}	0,822			Valid		
	X _{2.4}	0,789			Valid		
	X _{2.5}	0,769			Valid		
	X _{2.6}	0,879			Valid		
	X _{2.7}	0,822			Valid		
	X _{2.8}	0,789			Valid		
	X _{2.9}	0,769			Valid		
	X _{2.10}	0,879			Valid		

Variabel	Indikator	r-hitung	r-tabel	sig	Keterangan	Cronbach Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi (X ₃)	X _{3.1}	0,856	0,254	0,05	Valid	0,905	Reliabel
	X _{3.2}	0,766			Valid		
	X _{3.3}	0,673			Valid		
	X _{3.4}	0,790			Valid		
	X _{3.5}	0,613			Valid		
	X _{3.6}	0,856			Valid		
	X _{3.7}	0,856			Valid		
	X _{3.8}	0,766			Valid		
Kinerja Pegawai (Y)	Y.1	0,826	0,254	0,05	Valid	0,937	Reliabel
	Y.2	0,722			Valid		
	Y.3	0,716			Valid		
	Y.4	0,833			Valid		
	Y.5	0,674			Valid		
	Y.6	0,826			Valid		
	Y.7	0,826			Valid		
	Y.8	0,722			Valid		
	Y.9	0,716			Valid		
	Y.10	0,833			Valid		
	Y.11	0,674			Valid		
	Y.12	0,826			Valid		

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 4 terlihat bahwa variabel gaya kepemimpinan (X₁), empati (X₂), budaya organisasi (X₃) dan kinerja (Y) memperoleh hasil valid dengan acuan r-hitung > r-tabel dengan nilai sig sebesar 0,05. Tabel 4 juga memberikan informasi terkait hasil uji reliabel yang dilakukan pada variabel yang diteliti. Hasil uji reliabel yang diperoleh pada setiap variabel adalah reliabel maka penelitian ini dapat dilanjutkan ke uji selanjutnya yaitu uji parsial (uji t) dan uji simultan (uji F).

Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data. Salah satu cara untuk mengetahui normalitas adalah *One-Sampel Kolmogorof-Sminov Test* untuk mengetahui normal atau tidaknya sebuah data dapat dilihat dari sig nilai (2-tailed). Jika nilai signifikansi > 0,05; maka data berdistribusi normal dan jika nilai signifikansi < 0,05; maka data tidak berdistribusi normal. Berdasarkan Tabel 5 terlihat bahwa nilai Asymp.Sig. (2-tailed) adalah 0,200; artinya semua variabel penelitian berdistribusi normal.

Tabel 5
Uji Kolmogrov Smirnov

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	1,26742566
Most Extreme Differences	Absolute	0,084
	Positive	0,084
	Negative	-0,051
Test Statistic		0,084
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d

Sumber: data olahan

Tabel 6
Uji Multikolinieritas

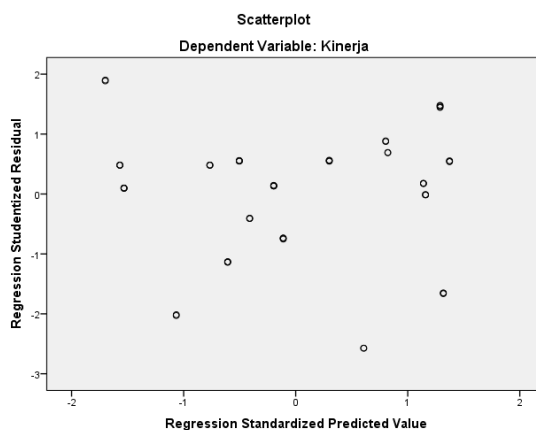
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	-,350	1,305		-,268	,790		
X1	,001	,036	,000	,015	,988	,981	1,019
X2	,138	,028	,117	4,988	,000	,308	3,251
X3	1,326	,034	,896	38,568	,000	,311	3,217

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat hasil dari uji multikolinearitas, sebagai berikut:

- Nilai VIF dari gaya kepemimpinan, empati dan budaya organisasi lebih kecil atau di bawah 10 (VIF < 10) yaitu 1,019, 3,251, dan 3,217. Hal ini berarti tidak terkena multikolinearitas antara variabel independen dalam model regresi.
- Nilai tolerance dari gaya kepemimpinan, empati dan budaya organisasi lebih besar dari 0,10 yaitu 0,981, 0,308 dan 0,311. Hal ini berarti tidak terdapat multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

Sedangkan Gambar 1 menjelaskan bahwa tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Maka berdasarkan metode grafik tersebut, tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.



Sumber: data olahan

Gambar 1
Scatterplot

Tabel 7
Uji t dan Uji F

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	F	Sig.
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	-,350	1,305		-,268	,790	1966,382	.000 ^b
Gaya Kepemimpinan (X1)	,546	,036	,198	-,015	,000		
Empati (X2)	,138	,028	,117	4,988	,000		
Budaya Organisasi (X3)	1,326	,034	,896	38,568	,000		

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 7 dapat dijelaskan bahwa uji t yang dilakukan pada variabel gaya kepemimpinan (X1) memperoleh hasil sebesar $-0,015 < t\text{-tabel } 2,00$ dengan nilai $\text{sig } 0,000 > \text{nilai sig } \alpha 0,05$ ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Suryagita Nusaraya. Gaya kepemimpinan yang memberikan tekanan kepada pegawai berakibat kepada timbulnya rasa kurang diberdayakan, kreativitas yang terbatas, serta kurangnya mendapat dukungan secara fisik atau non fisik. Hal ini jika terus dilakukan maka akan berdampak kepada timbulnya rasa cemas, kurang puas dan tidak memiliki rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil penelitian ini memperoleh perbedaan dari penelitian terdahulu yang mendapati hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Fauzan, 2022; Fauzan & Fathiyah, 2017; Harianto & Fauzan, 2023).

Selanjutnya, variabel empati (X2) mendapati hasil $t\text{-hitung } 4,988 > t\text{-tabel } 2,000$ dengan nilai $\text{sig } 0,000 > \text{nilai sig } \alpha 0,05$ artinya empati (X2) memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. SNY. Empati yang terjadi di PT. SNY ini dilakukan antar pegawai, misalnya terdapat pegawai yang mengalami kesulitan dalam memahami instruksi, penggunaan alat baru atau prosedur pekerjaan baru, atau hal-hal lain yang terjadi selama menyelesaikan pekerjaan. Hal ini lama kelamaan menjadi kebiasaan baik yang dilakukan dalam organisasi. Sejalan dengan

penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa empati memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Solaiman, 2019). Terakhir, variabel budaya organisasi (X₃) mendapat hasil sebesar 38,568 > t-tabel 2,000 dengan nilai sig 0,000 > nilai sig α 0,05; artinya budaya organisasi (X₃) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. SNY.

Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai α (alpha) dengan nilai p-value. Apabila nilai p-value < α (0,05), maka H₀ ditolak. Sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh secara simultan antara variabel independen dengan variabel dependen, dan sebaliknya. Jika nilai p-value > α (0,05), maka H₀ diterima yang artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. dengan perolehan hasil uji F-hitung 1966,382 > F-tabel 3,160 dengan nilai sig hitung 0,000 < sig α 0,05, artinya gaya kepemimpinan (X₁), empati (X₂), budaya organisasi (X₃) memiliki pengaruh yang simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. SNY. Variabel budaya organisasi berdasarkan hasil pengolahan data mendapat hasil berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Suryagita Nusaraya. Budaya organisasi yang terbentuk baik yang ditetapkan oleh organisasi ataupun dari kebiasaan baik yang dilakukan oleh antar pegawai dengan tidak melanggar aturan organisasi. Hal ini tentunya memberikan peningkatan kinerja baik individu yang akhirnya berdatap kepada pencapaian visi misi organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dengan perolehan yang sama (Fauzan & Fathiyah, 2017).

SIMPULAN

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan, empati dan budaya organisasi memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja. Namun secara parsial hanya variabel gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai PT. SNY Balikpapan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhari, I. Z., 2020. *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Pasuruan: Qiara Media.
- Algifari. (2018). *Analisis Statistik untuk Bisnis dengan Regresi, Korelasi, dan Nonparametrik edisi pertama*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Alhudori, M., Fauzan, M. O., 2023. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi melalui Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai CV. Amandira Teknik. *J-MAs*, 8(1), 1142–1145.
- Fahmi, I., 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: CV.Alfabeta.
- Fauzan, M. O., 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Melalui Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan JNE di Provinsi Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 7(1), 69.
- Fauzan, M. O., & Fathiyah., 2017. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Pengawas Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kabupaten Batang Hari Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 2(2), 183–195.
- Ghozali, I., 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hariato, R. P., Fauzan, M. O., 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi melalui Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Suryagita Sarana Jaya. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 8(1), 297.
- Hartati, A., Astriningsih, N., 2020. Hubungan Antara Sikap Kemandirian Belajar dengan Empati Siswa. *Jurnal Realita*, 5(1).
- Sastrawinata, H., 2020. Pengaruh Kesadaran Diri, Pengaturan Diri, Motivasi, Empati, dan Keterampilan Sosial Terhadap Kinerja Auditor Pada Kap di Kota Palembang. *Univesitas Bandar Lampung*, 3, 274–282.
- Solaiman, A., 2019. Pengaruh Kompetensi Empati dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada CV Karya Alam Abadi Sampang Cilacap Jawa Tengah Periode 2018-2019. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 2(2).
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyadi, E., 2014, *SPSS + AMOS Perangkat Lunak Statistik: Mengolah Data untuk Penelitian, Media*
- Zaharuddin. 2021. *Gaya Kepemimpinan & Organisasi*. Jawa Tengah: NEM – Anggota IKAPI.