



# Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

*Style of Leadership and Culture of the Organization Effect on Employee Performance*

Inna Nisawati Mardiani<sup>1\*</sup>; Yon Darwis Sepdiana<sup>2</sup>

## Info:

Received:  
**19 May 2020**  
Review:  
**21 Jan 2021**  
Accepted:  
**06 Feb 2021**  
Online:  
**07 Feb 2021**

## Abstrak

Salah satu keberhasilan perusahaan tergantung pada karyawannya. Untuk dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, perlu diketahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 77 karyawan di PT Asno Horie Indonesia. gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan metode kepustakaan, kuesioner, observasi dan dokumentasi sebagai alat pengumpulan data utama. Validitas dan reliabilitas pertanyaan diuji setiap variabel. Kemudian, variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di regresi terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asno Horie Indonesia.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan; Budaya Organisasi; Kinerja Karyawan

**Kode JEL:**

*One of the company's successes depends on its employees. To achieve this prosperity, it is necessary to know the effect of leadership style and organizational culture on employee performance. This research was conducted on 77 employees at PT Asno Horie Indonesia. Leadership style and organizational culture are independent variables and employee performance is the dependent variable. This study uses literature, questionnaire, observation, and documentation as the main data collection tools. The validity and reliability of the questions were tested for each variable. Then, the independent variables are regressed on a dependent variable. The results showed that the leadership style variable did not significantly influence employee performance, and organizational culture had a significant positive effect on the performance of PT Asno Horie Indonesia's employees.*

**Keywords:** Leadership Style; Organizational Culture; Employee Performance

**JEL Codes:** .....

## How to cite:

Mardiani, I.N & Sepdiana Y.D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Master: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(01), doi: <https://doi.org/10.37366/master.v1i1.23>

## Pendahuluan

Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam suatu perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja karyawannya. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi langsung maupun tidak langsung. Hal ini dilakukan untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian,

<sup>1</sup> Pelita Bangsa, University; [inna@pelitabangsa.ac.id](mailto:inna@pelitabangsa.ac.id)

<sup>2</sup> Pelita Bangsa, University; [sepdianayondarwis@gmail.com](mailto:sepdianayondarwis@gmail.com)

\* Correspondence Author

kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak dirinya. Seorang pemimpin diharapkan adalah seorang yang memiliki dan menggunakan kemampuan tersebut dengan baik.

Gaya kepemimpinan di butuhkan didalam suatu perusahaan dan digunakan oleh pimpinan untuk melakukan suatu inovasi dan dapat mengkoordinir semua fungsi perusahaan dengan baik dan benar. Oleh karena itu, diharapkan seorang pimpinan (contoh : manajer) dapat menciptakan integrasi tinggi dan mendorong gairah kerja karyawan itu sendiri. Seorang pemimpin yang efektif dapat membangun hubungan yang langgeng dengan para pemangku kepentingan (Al-Khasawneh dan Futa, 2013). Terkait budaya organisasi, terdapat yang sesuai atau tidak sesuai untuk seorang karyawan. Apabila tidak sesuai dengan budaya organisasi tersebut maka karyawan harus dapat menyesuaikan apabila ingin tetap bekerja di perusahaan atau organisasi tersebut. (Rahmisyari, 2015).

Kinerja karyawan yang tinggi dapat membuat karyawan loyal terhadap organisasi, termotivasi untuk bekerja, sehingga tercapainya produktivitas tinggi. Rahmisyari (2015) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda menemukan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengembangan karyawan secara efektif meningkatkan kinerja karyawan.

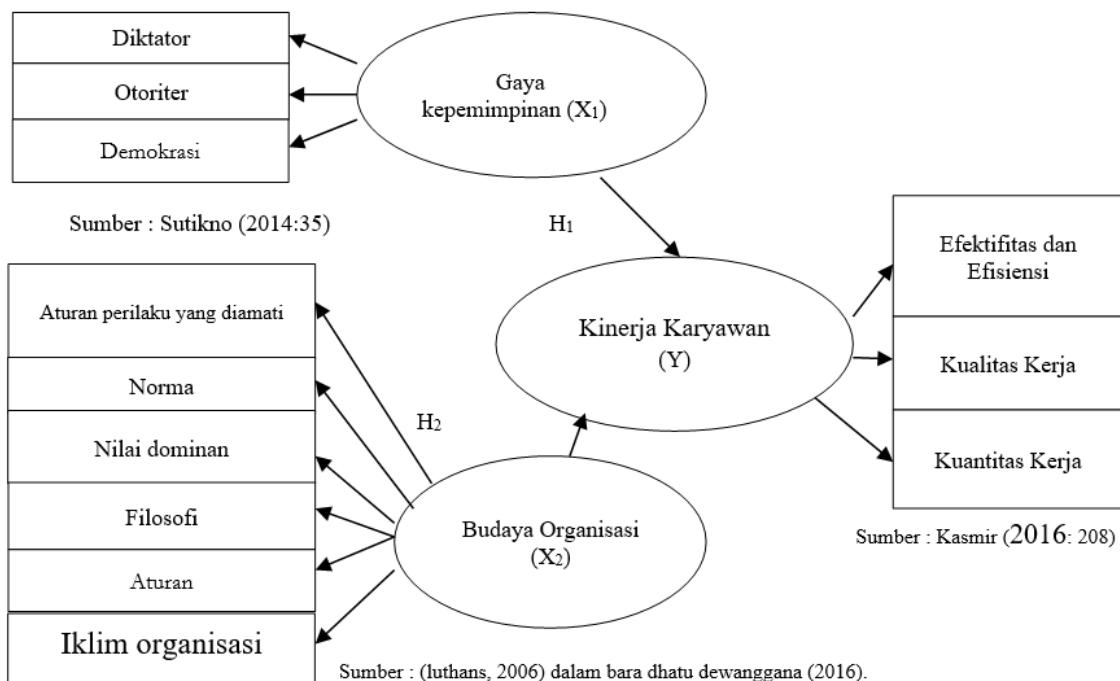
PT. Asno Horie Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang otomotif mobil dan mempunyai beberapa pemasok dari dalam negeri atau luar negeri dengan modal yang berasal dari investor asing, antara lain pemegang saham Horie Metal Co.,LTD, Sumitomo Corporation, Toyota Tsusho Corporation PMA Jepang. Perusahaan Jepang yang memiliki karyawan dengan mayoritas berkewarganegaraan Indonesia menjadi objek yang menarik untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasinya terhadap kinerja karyawan.

## Metodologi

Metode yang digunakan ialah pendekatan kuantitatif, dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Asno Horie Indonesia. Untuk desain penelitian, ditunjukkan pada Gambar 1.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada karyawan PT Asno Horie Indonesia sebanyak 77 sampel responden dari 320 karyawan. Jumlah sampel didapat berdasarkan hasil hitungan dengan rumus solvin. Metode pengumpulan data lainnya ialah observasi atau pengamatan langsung tanpa adanya komunikasi terhadap individu di PT Asno Horie Indonesia.

Untuk pengisian kuesioner, responden di minta untuk menjawab pertanyaan yang berhubungan dengan variabel objek yang di penelitian, yaitu: gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Adapun skala yang digunakan yaitu skala rating, untuk menentukan skor kuesioner yang di berikan atas hasil dari penelitian responden terhadap setiap pernyataan variabel yaitu: SS (Sangat Setuju) = 5 skor, S (Setuju) = 4 skor, KS (Kurang Setuju) = 3 skor, TS (Tidak Setuju) = 2 skor, STS (Sangat Tidak Setuju) = 1 skor.



*Sumber: Sutikno, 2013; Luthans, 2006; Kasmir, 2016*

Gambar 1. Kerangka Konsep

Operasionalisasi variabel berisi definisi konsep penelitian yang dapat dituangkan dalam bentuk Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Instrumen Variabel	Skala
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	Diktator Otoriter Demokratis	Ordinal
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	Aturan Perilaku yang diamati Norma Nilai Dominan Filosofi Aturan Iklim Organisasi	Ordinal
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas Kuantitas Efektivitas dan Efisiensi	Ordinal

*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2019*

Data dari kuesioner, wawancara, catatan lapangan, dan bahan lain kemudian disusun secara sistematis, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan pada orang lain. Teknik pengolahan data yang digunakan pada penelitian dibagi menjadi dua tahap. Tahap pertama, validitas dan reliabilitas pertanyaan diuji untuk setiap variabel. Tahap kedua, variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di regresi terhadap kinerja karyawan serta pengujian regresi linear berganda dan uji hipotesis.

## Hasil

### Deskripsi Responden

Data deskripsi responden memberikan informasi mengenai kondisi responden (karyawan PT Flexi Components Indonesia). Informasi yang diberikan terkait keadaan responden yang dijadikan obyek penelitian, atau data deskriptif yaitu: jenis kelamin, usia dan pendidikan terakhir. Berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh 59 responden, diketahui bahwa sebanyak 61% (36 orang) adalah laki-laki dan 39% (23 orang) lainnya adalah perempuan dengan usia 20-25 tahun sebanyak 40 orang (68%), diikuti dengan 26-30 tahun sebanyak 16 orang dan 31-35 tahun sebanyak 3 orang. Pendidikan terakhir responden diketahui sebesar 81% (48 orang) adalah SLTA, diikuti oleh diploma sebesar 12% (7 orang) dan terakhir sarjana sebesar 7% (4 orang).

### Uji Kualitas Data

Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 22. Apabila hasil menunjukkan nilai yang signifikan, maka masing-masing indikator adalah valid. Diketahui nilai  $r$  tabel adalah 0.224. Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas untuk variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan, diketahui 10 pernyataan yang diujikan memiliki corrected item-total correlation lebih besar dari  $r$  tabel. Dapat disimpulkan bahwa semua variabel yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Kinerja Karyawan (Y) dinyatakan valid.

Hasil uji reabilitas ditunjukkan pada Tabel 2. Terlihat bahwa nilai Cronbach alpha dari variabel Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 0.708, Budaya Organisasi (X2) sebesar 0.762, Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.816. Semua variabel memiliki nilai diatas 0.60. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

Tabel 2. Hasil Uji Reabilitas Variabel

Variabel	N of items	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Gaya Kepemimpinan	10	,708
Budaya Organisasi	10	,762
Kinerja Karyawan	10	,816

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2019

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Berdasarkan Tabel 3, hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov Test* diperoleh nilai  $A_{symp.}$   $Sig$  sebesar 0.10, lebih besar dari 0.05. Maka dapat disimpulkan data **berdistribusi normal**. Berdasarkan Gambar 2a, grafik histogram memberikan pola distribusi yang melenceng ke kanan yang artinya adalah data berdistribusi normal. Selanjurnya pada Gambar 2b, P-Plot terlihat dari titik-titik yang menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

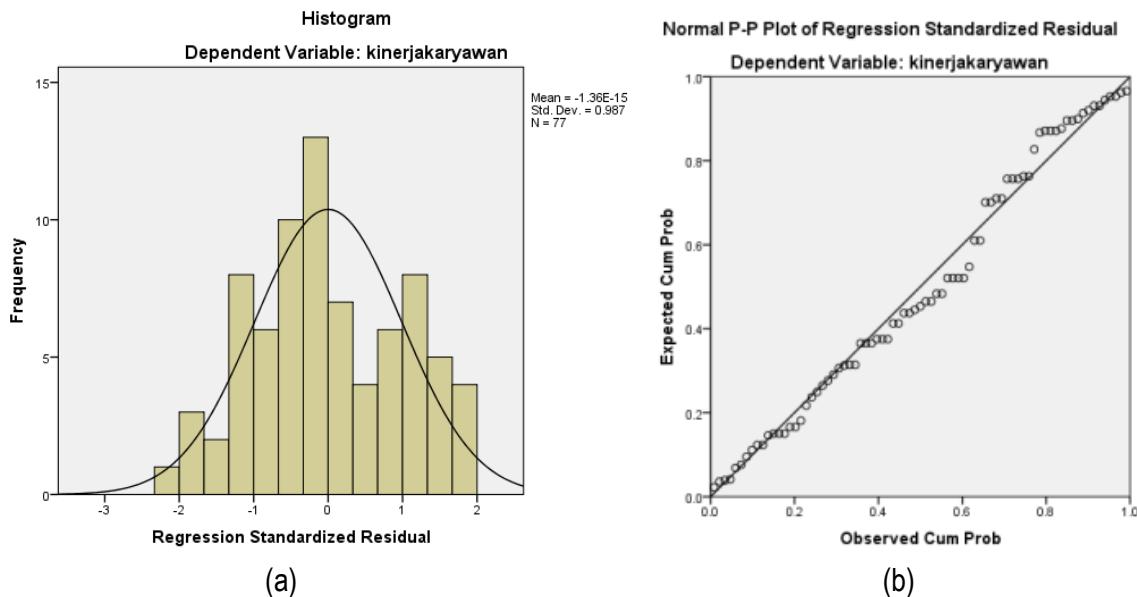
	Unstandardized Residual
N	77
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	
Mean	.0000000
Std. Deviation	2.36759294
Most Extreme Differences	
Absolute	.091
Positive	.090
Negative	-.091
Test Statistic	.091
Asymp. Sig. (2-tailed)	.182 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2019



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2019

Gambar 2 (a) Uji Normalitas Grafik Histogram. (b) Normal P-P Plot Uji Normalitas

### **Uji Multikolinieritas**

Berdasarkan Tabel 4, diketahui nilai *Tolerance* variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) sebesar 0.448. Maka kedua nilai variabel tersebut lebih besar dari  $Tolerance > 0.10$ . Nilai VIF kedua variabel 2.232 dan lebih kecil dari nilai VIF  $< 10.00$ . Dapat di simpulkan bahwa kedua variabel tersebut **tidak terjadi multikolinieritas**.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	12.281	4.063		3.022	.003		
Gaya Kepemimpinan	.298	.158	.245	1.880	.064	.448	.232
Budaya Organisasi	.454	.128	.460	3.534	.001	.448	.232

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2019

### **Uji Heteroskedastisitas**

Terlihat pada Tabel 5, diketahui bahwa masing-masing variabel bebas tidak terjadi heteroskedasitas berdasarkan pada nilai signifikansi lebih besar dari ( $>$ ) 0,05.

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	12.281	4.063		3.022	.003	
Gaya kepemimpinan	.298	.158	.245	1.880	.064	
Budaya organisasi	.454	.128	.460	3.534	.001	

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

### **Uji Linearitas**

Berdasarkan Tabel 6, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan linear antara variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dengan variabel kinerja karyawan (Y) berdasarkan nilai signifikansi yaitu 0,012 yang lebih kecil dari ( $>$ ) 0,05.

Tabel 6. Hasil Uji Linearitas Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja karyawan	Between Groups	(Combined)	408.725	12	34.060	6.229	.000
gaya kepemimpinan		Linearity	260.788	1	260.788	47.690	.000
an		Deviation from Linearity	147.937	11	13.449	2.459	.012
	Within Groups		349.976	64	5.468		
	Total		758.701	76			

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 7, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan linear antara variabel Budaya Organisasi (X1) dengan variabel kinerja karyawan (Y) berdasarkan nilai signifikansi yaitu 0,000 yang lebih besar dari ( $<$ ) 0,05.

Tabel 7. Hasil Uji Linearitas Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja karyawan budaya organisasi	* Between Groups	(Combined)	507.283	12	42.274	10.761	.000
		Linearity	312.342	1	312.342	79.508	.000
		Deviation from Linearity	194.941	11	17.722	4.511	.000
		Within Groups	251.418	64	3.928		
	Total		758.701	76			

*Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018*

## **Uji Hipotesis**

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara pengaruh konflik, stres kerja serta lingkungan kerja terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil analisis regresi linear berganda ditampilkan pada tabel 8.

Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

	Model	Coefficients				t	Sig.		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients					
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	12.281	4.063			3.022	.003		
	Budaya Organisasi (X2)	.454	.128	.460		3.534	.001		
	Gayakepemimpinan (X1)	.298	.158	.245		1.880	.064		

#### Dependent (Y): Kinerja

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2018

Model persamaan regresi hasil analisis adalah:

Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan adalah sebesar  $b_1 = 0,298$  dengan nilai thitung 1,880 dan probabilitas 0,064. Nilai t hitung koefisien regresi gaya kepemimpinan lebih kecil daripada ttabel ( $1,880 < 1,993$ ) dan nilai probabilitas lebih besar daripada taraf uji penelitian ( $0,064 > 0,05$ ) sehingga koefisien regresi gaya kepemimpinan tidak signifikan. Karena tidak signifikan maka nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan tidak dapat diinterpretasikan atau hanya dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Nilai koefisien regresi budaya organisasi adalah sebesar  $b_2 = 0,454$  dengan nilai thitung 3,534 dan probabilitas 0,001. Nilai t hitung koefisien regresi budaya organisasi lebih

besar daripada ttabel ( $3,534 > 1,993$ ) dan nilai probabilitas lebih kecil daripada taraf uji penelitian ( $0,001 < 0,05$ ) sehingga koefisien regresi budaya organisasi signifikan. Karena signifikan maka nilai koefisien regresi budaya organisasi dapat diinterpretasikan atau dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan arah positif sebesar 0,454.

## Pembahasan

Berdasarkan pengukuran variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan dari indikator pada masing-masing variabel penelitian. Dari hasil uji validasi terhadap masing-masing variabel penelitian menjelaskan bahwa seluruh item pertanyaan pada setiap variabel sudah valid. Melalui uji reliabilitas ditemukan bahwa seluruh butir pernyataan yang telah valid pada masing-masing variabel penelitian dapat dibuktikan reliabilitasnya. Karena kuesioner telah valid dan reliabelnya maka kuesioner penelitian merupakan alat yang handal untuk mengukur masing-masing penelitian.

Variabel gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asno Horie Indonesia. Dimana Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan menunjukkan bahwa nilai variabel Gaya Kepemimpinan  $1.880 < t$  tabel  $1.993$  dan tingkat signifikansi sebesar  $0,064 > 0,050$ , mengindikasi bahwa varibel Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Andi Dian Windarwati (2016) Universitas Hasanuddin Makassar

variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh dengan arah positif terhadap kinerja karyawan pada PT Asno Horie Indonesia. Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan menunjukkan bahwa nilai variabel kinerja karyawan sebesar  $3.534 > t$  tabel  $1,993$  dan tingkat signifikansi sebesar  $0,64 > 0,05$  mengindikasi bahwa varibel stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asno Horie Indonesia. Hal ini dapat dinyatakan bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting untuk menjaga keselarasan budaya organisasi dengan budaya individu pegawai sebagai anggota organisasi.

## Kesimpulan

Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asno Horie Indonesia. Budaya Organisasi memiliki pengaruh dengan arah positif terhadap kinerja karyawan PT Asno Horie Indonesia.

Supaya dapat mengembangkan model penelitian mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang lebih komprehensif dengan objek yang lebih luas, penelitian dapat dilakukan terhadap perusahaan lain. Perusahaan perlu menelaah kembali gaya kepemimpinan yang paling cocok diterapkan agar dapat mendorong kinerja pegawai dan menyelaraskan budaya organisasi dengan budaya individu pegawai sebagai anggota organisasi.

## **Daftar Pustaka**

- Agrawal, A. (2013). Employee Development and Its Affect on Their Performance. *International Journal of Marketing, Financial Services and Management Research*, 2(4), 2277-3622. doi: <http://indianresearchjournals.com/pdf/IJMFSMR/2013/April/9.pdf>
- Alharbi, A. Y. (2017). Leadership styles of nurse managers and their effects on nurse and organisational performance, issues and problems. *International Journal of Information Research and Review*, 4(9), 4516-4525. doi: <http://vipspublisher.com/ijirr.com/sites/default/files/issues-pdf/2269.pdf>
- Al-Khasawneh, A. L., & Moh, S. (2013). The relationship between job stress and nurses performance in the Jordanian hospitals: A case study in King Abdullah the Founder Hospital. *Asian Journal of Business Management*, 5(2), 267-275. doi: <https://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?docid=20418752-201304-201509210013-201509210013-267-275>
- Arifin, H. M. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, 8(1), 38-45. doi: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1060782>
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2(13). Doi: <https://www.semanticscholar.org/paper/Employee-Development-and-Its-Affect-on-Employee-A-Hameed-Waheed/1d45b23a8d4c945455ebffda996dd55b22ff5aad>
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*,(Alih Bahasa VA Yuwono, dkk). Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Malik, S. Z., Saleem, M., & Naeem, R. (2016). Effect of leadership styles on organizational citizenship behaviour in employees of telecom sector in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(2), 385-406. doi: <https://www.jstor.org/stable/26616714>
- Nwachukwu, C. (2016). The Impact of Performance Management and Employee Empowerment on Organisational Culture of Selected Banks in Nigeria. *Ekonomika a Management*, (2). doi: [https://econpapers.repec.org/article/prgnleam/v\\_3a2016\\_3ay\\_3a2016\\_3ai\\_3a2\\_3aid\\_3a270.htm](https://econpapers.repec.org/article/prgnleam/v_3a2016_3ay_3a2016_3ai_3a2_3aid_3a270.htm)
- Rahmisyari. (2015). Effect of Leadership Styles, Organizational Culture, and Employees Development on Performance (Studies in PT. PG. Gorontalo of Tolangohula Unit). *International Journal of Business and Management Invention*, (4)1, 85-91. doi: <https://pdfs.semanticscholar.org/237d/ea840877855cba6841254e8dd9ea01209bb8.pdf>
- Susatyo, H. (2013). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Sutikno, S. (2014). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Lombok: Holistica.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel psychology*, 63(4), 937-963. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x>
- Windarwati, D., Payangan, O. R., & Hamid, N. (2016). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen karyawan pada pt perkebunan nusantara XIV. *Jurnal Analisis*, 5(1), 96-102. doi: <http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/412c96beb018f12ec0f72f70db0b68b8.pdf>

Zainal, R. Veithzal dkk, 2014, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.