

ISSN : 1907-7513



jurnal riset ekonomi & bisnis

eksis

VOL VIII NO 3 OKTOBER 2013

EKSIS

JURNAL RISET EKONOMI DAN BISNIS

Diterbitkan Oleh :
STIE PGRI DEWANTARA JOMBANG
Jl. Pattimura V / 77 Telp. (0321) 865180 Fax. (0321) 853807 Jombang
website : www.stiedewantara.ac.id, e-mail : info@stiedewantara.ac.id

Terbit tiga kali setahun (Februari, Juni dan Oktober): ISSN : 1907-7513 berisi tentang hasil penelitian, gagasan konseptual, kajian dan aplikasi teori. Resensi buku dan tulisan praktis dalam bidang ilmu ekonomi dan bisnis.

Ketua Penyunting :
Dwi Ermayanti, S

Wakil Ketua Penyunting :
Rita Mutiarni

Penyunting Pelaksana :
Siti Zuhroh
Erminati Pancaningrum
Widjang Indartono

Pelaksana Tata Usaha :
Nurul Hidayati
Nurali

Alamat Penyunting Pelaksana dan Tata Usaha : STIE PGRI DEWANTARA
Jl. Pattimura V / 77 Telp. (0321) 865180 Fax. (0321) 853807 Jombang

JURNAL EKSIS
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
PGRI DEWANTARA JOMBANG
VOLUME VIII NOMOR 3, OKTOBER 2013

DAFTAR ISI

- Moh. Aziz Hanafi* **PENGARUH *STORE IMAGE* (CITRA TOKO)**
Willy Sugianto **TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN PADA**
APOTEK SIDO WARAS JOMBANG
- Erminati P* **PENENTUAN STANDAR DAN PENGENDALIAN**
KUALITAS (*QUALITY CONTROL*) UNTUK
MENJAMIN SHIPMENT TEPAT WAKTU DI PT
MEKAR ABADI SENTOSA
- Nur Fadila* **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROGRAM ALOKASI**
DANA DESA (ADD) TERHADAP PEMBERDAYAAN
MASYARAKAT DESA DI KECAMATAN
BANDARKEDUNG MULYO KABUPATEN JOMBANG
(Studi Kasus di Desa Kayen Kecamatan
Bandarkedungmulyo Kabupaten Jombang)
- Lilik Pujiati* **PENGARUH KONSERVATISME DALAM LAPORAN**
KEUANGAN TERHADAP *EARNINGS RESPONSE*
COEFFICIENT
- Nur Anisa* **PENERAPAN PSAK NO. 45 (REVISI 2011) TENTANG**
PELAPORAN KEUANGAN ENTITAS NIRLABA PADA
LEMBAGA PENGELOLA ZIS
- Ratna Dwi Jayanti* **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi**
Terhadap
Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan
(Studi Pada Pabrik Gula Tjoekir Jombang)
- Nur Ali* **PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL**
SUPPORT TERHADAP ORGANIZATIONAL
COMMITMENT YANG DIMEDIASI JOB
SATISFACTION
(Studi Pada PT. Bank Muamalat Cabang Surabaya)
- Indra Kurniawan* **KUALITAS PELAYANAN DAN PENGARUHNYA**
TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN
(Studi di Mitra Swalayan)

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi pada Pabrik Gula Tjoekir Jombang)

Ratna Dwi Jayanti

ABSTRACT

This study analyzes the effect of leadership style and organizational culture on organizational commitment and employee performance. In addition, this study also analyzed the indirect effect of leadership style and organizational culture on employee performance through organizational commitment. The population of this research is all employees Tjoekir Jombang Sugar Factory as 262 people to sample as many as 157 people. Analysis of the data used in the studies using path analysis

The results showed that leadership style and organizational culture directly affects organizational commitment, leadership styles, organizational culture and organizational commitment directly affect employee performance, organizational commitment is able to mediate the effect between leadership style and organizational culture on employee performance.

In order to improve his leadership, the leadership needs to do the training and leadership development at regular intervals, so that every action has a charm and should be followed, as well as exemplary. In addition, leadership needs to maintain the norms and values, to motivate employees to have a sense of courage in expressing his opinion in order to achieve harmonization of innovation and creating relationships between employees

Key words: leadership style, budaya organization, organizational commitment and employee performance

1. PENDAHULUAN

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Keunggulan kompetitif suatu organisasi dalam era global saat ini sangat tergantung terutama pada bagaimana sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi tersebut dikelola (Mendonca &

Kanungo, 1996). Oleh karena itu, banyak perusahaan melibatkan bagian SDM dalam penyusunan strategi perusahaan. Menurut Ulrich (1991) untuk mencapai tingkat keunggulan bersaing yang tinggi dan berkesinambungan, sebuah organisasi tidak semata mata tergantung pada kemajuan teknologi yang dipergunakan, tetapi lebih menekankan pada strategi pengelolaan tenaga kerja atau sumber daya manusia yang ada.

Group konsultan McKinsey 7-S Framework (dalam Armanu,2005) mengemukakan suatu model yang dikenal dengan model 7s dari McKinsey, model ini menggambarkan adanya hubungan antara pemimpin, budaya organisasi, dan strategi. McKinsey menjelaskan bahwa strategi (*Strategy*) yang telah disepakati oleh para pemimpin harus didukung oleh struktur organisasi (*Structure*) dan sistem (*System*) yang diterapkan dalam organisasi tersebut. *Structure* dan *system* tersebut ditentukan oleh pemimpin (*Style*). Pemimpin menentukan siapa orang yang membantunya (*Staff*), dan *Skill* yang dimiliki oleh staff. *Structure*, *system*, *style*, *staff*, dan *skill* memiliki kontribusi terhadap keberhasilan *strategy*.

Struktur. Semua perusahaan memerlukan struktur organisasi untuk menetapkan strategi mereka. Menurut Hitt (2002), struktur organisasi perusahaan adalah konfigurasi formal yang menentukan apa dan bagaimana perusahaan akan menyelesaikan pekerjaannya. Struktur yang berbeda diperlukan untuk menerapkan strategi yang berbeda. Kinerja karyawan meningkat ketika strategi mengalami kecocokan dengan struktur.

Sistem. Sistem meliputi semua prosedur formal dan informal yang membuat organisasi dapat berfungsi. Sistem dapat kuat dari strategi yang dinyatakan (Stoner, et al.,1995).

Staf. Staffing dapat dipandang sebagai suatu proses langkah demi langkah yang berkesinambungan untuk menjaga agar organisasi selalu memperoleh orang-orang/staf yang tepat dalam posisi dan waktu yang tepat (Gomes,2003)

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan

kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Melihat pentingnya manusia dalam suatu organisasi maka hal-hal yang berkenaan dengan manusia harus mendapatkan perhatian besar, karena semua ide dan perilaku organisasi berasal dari pemikiran-pemikiran manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Walaupun suatu organisasi didukung dengan teknologi yang canggih dan sumber daya lain yang memadai tidak akan berhasil dengan efektif dan efisien tanpa dukungan sumber daya manusia dengan kemampuan dan jumlah yang memadai.

Peranan manusia dalam suatu perusahaan adalah menentukan, sehingga kemajuan perusahaan akan sangat tergantung pada peran individu dalam organisasi tersebut. Apabila manusia di dalam perusahaan itu bermoral baik, dinamis dan bersatu maka organisasi akan dapat hidup dan berkembang dengan baik. Tetapi sebaliknya apabila manusia dalam perusahaan itu bermoral rendah, statis dan saling curiga maka perusahaan tidak akan bertahan hidup.

Gaya Manajemen/style. Salah satu faktor penting dalam penerapan strategi perusahaan adalah gaya kepemimpinan manajemen puncak. Gaya mereka akan mempengaruhi cara berkomunikasi, pengambilan keputusan dalam kepemimpinan perusahaan.

Siagian (2009) menyatakan bahwa kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja dapat mempengaruhi perilaku dengan memotivasi orang lain terutama bawahannya, untuk berpikir dan

bertindak agar dapat mencapai kinerja karyawan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Peran pimpinan diyakini mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner et. al (1996) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya.

Keahlian. Keahlian/Skills adalah kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu (Tripomo,2005). Untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing, perusahaan harus menganalisa sumber daya yang dimiliki, mengidentifikasi kelemahan dan kekuatannya dalam rangka membangun suatu kemampuan untuk mencapai keunggulan tersebut.

Budaya perusahaan/*shared value*. Menurut Robbins (2003), budaya perusahaan adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dianut bersama oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Strategi perusahaan tidak akan terlepas dari budaya yang dimiliki perusahaan tersebut.

Charles, Hampden Turner (1992) menyatakan bahwa suatu budaya merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, dimana suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi/ perusahaan itu. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Sambasivan dan Johari (2003) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam organisasi akan berpengaruh meningkatkan kinerja pegawai, hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Pangestuti, A S (2009) bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Selain gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, komitmen organisasi mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Menurut Luthans (2006) komitmen organisasi merupakan sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan

kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan. Pangestuti A (2009) dan Chen Jui Chen Colin, Hung (2006) menemukan bukti bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Lee Huey Yiing and Ahmad (2009), mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif lemah terhadap kinerja karyawan.

Memelihara komitmen organisasi, dibutuhkan peran seorang pemimpin, dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan - bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Dimana menurut Rivai dan Mulyadi (2010) gaya adalah sikap, gerakan, tingkah laku, gerak gerik, kekuatan kesanggupan. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin.

Hasil kajian empiris tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dilakukan oleh Awan and Mahmood (2010) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, tetapi Hussein, Mohamed Fathy dan José L. da Costa (2008) menemukan bukti bahwa

gaya kepemimpinan belum memberikan pengaruh terhadap *commitment*.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi mampu memberikan kontribusi terhadap komitmen pada organisasi. Menurut pandangan Wheleen dan Hunger (1996) budaya perusahaan adalah sebagai himpunan dari kepercayaan, harapan dan nilai-nilai, yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Pendapat Luthans (2006) hampir senada dengan pendapat sebelumnya, bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Sambasivan dan Johari (2003), Jandeska dan Kraimer (2005), Zain. *et al* (2009), Awan and Mahmood (2010) menemukan bukti bahwa ada pengaruh antara budaya organisasi dengan komitmen karyawan.

Pabrik Gula Tjoekir Jombang merupakan salah satu unit usaha dari PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) yang menghasilkan gula sebagai produk utamanya, sedangkan produk sampingannya adalah letes dan ampas yang masing-masing digunakan sebagai bahan pembuatan Alana Sodium Glutamat (MSG). Fenomena yang terjadi pada Pabrik Gula Tjoekir Jombang adalah kompensasi finansial yang hampir setiap tahun dipersoalkan oleh karyawan maupun serikat pekerja seiring dengan kenaikan Upah Minimum Kabupaten (UMK) setiap tahunnya. Adanya kenaikan Upah Minimum Kabupaten (UMK) tersebut dengan sendirinya manajemen Pabrik Gula Tjoekir Jombang juga mempertimbangkan kenaikan upah karyawan, hal ini perlu dilakukan karena sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan upah yang diterima karyawan tidak boleh lebih rendah dari

upah minimum kabupaten. Kebijakan peninjauan kembali besarnya kenaikan upah dapat dilakukan melalui kenaikan gaji pokok atau tunjangan-tunjangan yang termasuk dalam komponen gaji/upah

Disamping gaji/upah yang sering menimbulkan gejolak adalah penetapan besarnya insentif atau bonus yang diberikan setiap selesai giling baik menyangkut besarnya bonus maupun waktu realisasi pembayarannya. Ketentuan besarnya insentif/bonus sudah ditetapkan didalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB), akan tetapi dalam kondisi ketenagakerjaan seperti saat ini seringkali peraturan yang ada tidak diindahkan, sehingga apabila permasalahan ini tidak direspon secara bijaksana akan menimbulkan efek yang tidak menguntungkan bagi perusahaan seperti mogok kerja, *slowdown*, demo dan lain-lain, yang secara tidak langsung akan mengganggu kinerja karyawan.

Dengan melihat fenomena yang ada dan kajian empiris terdahulu maka idealnya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menimbulkan ketertarikan bagi peneliti untuk mengangkat permasalahan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terutama dari sisi komitmen, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada Pabrik Gula Tjoekir Jombang.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian Terdahulu

Yousef (2000) melakukan penelitian dengan judul *Organizational Commitment : A Mediator of The Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance In A Non-*

Western Country. Hasil kajiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif atau konsultatif menjadikan karyawan lebih merasa terikat dengan organisasinya, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan mempunyai kinerja yang lebih tinggi

Ogbonna dan Harris (2000) melakukan penelitian dengan judul *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies*. Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya.

Sambasivan dan Johari (2003) melakukan penelitian dengan judul *"The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance"*. Dengan menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai pada 202 manager organisasi public di Malaysia. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam organisasi akan berpengaruh meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja pegawai.

Lok dan Crawford (2004) melakukan penelitian dengan judul *"The Effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment across-National Comparison"*. Dengan perbandingan sampel antara Hongkong dan Australia, ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Jandeska dan Kraimer (2005) melakukan kajian tentang *"Womens*

Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes, and Role Modelling Behaviors". Dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kepuasan karier dalam meningkatkan *organizational citizenship behaviour* pada pekerja wanita di Amerika Serikat, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan karier, selain itu penelitian Jandeska dan Kraimer (2005) juga menunjukkan pengaruh yang signifikan positif komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

Chen, Jui-Chen, Colin Silverthorn Ne, Jung-Yao Hung (2006) dengan judul "*Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America*". menggunakan analisis Regresi Dengan populasi perusahaan di USA dan Perusahaan di Taiwan. Dari hasil penelitian yang di dapat bahwa *organizational commitment* memiliki korelasi yang signifikan positif terhadap *performance* ($r = 0,42, p < 0.01$).

Nurjanah (2008) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi pada biro lingkup departemen pertanian). Hasil kajiannya adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka Biro lingkup Sekretariat Jenderal Departemen

Pertanian perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan komitmen organisasi. Karena dengan mengetahui pengaruh hubungan tersebut dapat dijadikan acuan untuk merancang strategi guna meningkatkan kinerja karyawan.

Hussein, Mohamed Fathy dan José L. da Costa (2008) melakukan penelitian dengan judul *Organizational Commitment and its Relationship to Perceived Leadership Style in an Islamic School in a Large Urban Centre in Canada: Teachers' Perspectives*. Sampel yang digunakan sebanyak 23 guru pada sekolah Islam di *Large Urban Centre* Kanada. Hasil kajiannya adalah gaya kepemimpinan *Laissez faire* belum memberikan pengaruh terhadap *commitment*,

Pangestuti, A S (2009) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Terminal Peti Kemas Surabaya), hasil kajiannya adalah budaya organisasi dan komitmen secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan budaya organisasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Zain. *et al* (2009) melakukan penelitian tentang "*The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company*". Dalam kajian ini dimensi budaya organisasi menggunakan variabel *training, rewards and recognition, teamwork dan communication*. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa hanya dimensi budaya organisasi dalam bentuk *communication* yang mempengaruhi

komitmen organisasi, sedangkan *training, rewards and recognition, teamwork* belum memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi.

Lee Huey Yiing and Ahmad (2009), *The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance*. Penelitian ini mengacu pada penelitian Yousef (2000) di atas, hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa tiga elemen budaya organisasi (budaya birokratik, inovatif dan suportif) memoderasi secara signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan parsitipatif dan gaya kepemimpinan suportif terhadap komitmen organisasi. Sedangkan hubungan antara gaya kepemimpinan direktif terhadap komitmen organisasi hanya dimoderasi oleh dua elemen saja yaitu budaya inovatif dan suportif. Ketiga elemen budaya organisasi tersebut juga tidak memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian lebih lanjut mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan negatif terhadap kepuasan kerja dan hanya memiliki hubungan positif lemah terhadap kinerja karyawan

Awan and Mahmood (2010) *Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries* Hasil penelitian menunjukkan bahwa profesional perpustakaan tidak sangat sensitif terhadap beberapa hubungan di antara variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasional, dan komitmen kerja. Mayoritas profesional memahami bahwa pimpinan perpustakaan mereka mempunyai gaya kepemimpinan otokratis dan perpustakaan cenderung

mengadopsi budaya prestasi dan birokratis. Temuan ini menarik karena sebagian besar penelitian sebelumnya membuktikan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen pegawai. Selain itu, profesional perpustakaan mempunyai dorongan kuat untuk menyelesaikan tugas mereka. Ini adalah faktor motivasional yang sangat penting dalam bekerja. Sebagian besar profesional nampaknya sangat komitmen terhadap organisasi mereka. Komitmen ini merupakan energi potensial, di mana bisa dapat digunakan secara efektif oleh pimpinan dengan mengubahnya menjadi energi melalui keahlian kepemimpinan.

Kajian Teori

Kinerja Karyawan

Faustino Cardoso G dalam Mangkunegara (2009) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas.

Selanjutnya Mangkunegara (2009) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan atau pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam Anggara dan Suhendi (2010) dikemukakan pendapat tentang pengertian kinerja menurut beberapa ahli :

- a. Campbell, et.al menyatakan bahwa kinerja sebagai sesuatu yang tampak, yaitu individu relevan

dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

- b. Kane & Kane, Bernardin & Russell, serta Cascio berpendapat bahwa kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan, yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya. Kinerja dapat pula diartikan sebagai kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya.
- c. Miner mengatakan bahwa kinerja sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang harus dilakukan individu terkait dengan suatu peran, dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi, yang membutuhkan standarisasi.
- d. McCloy *et.al* mengatakan bahwa kinerja juga bisa berarti perilaku – perilaku atau tindakan- tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi.
- e. Cherington mengatakan bahwa kinerja menunjukkan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan Kualitas, Kuantitas, dan waktu.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukan penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti tujuan promosi, kenaikan gaji,

pendidikan dan latihan. Saat ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan sesuatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi dituntut memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja secara keseluruhan.

Menurut Bernardin dan Russel dalam Anggara dan Suhendi (2010) penilaian kerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan menurut Cascio dalam Anggara dan Suhedi (2010) penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait seseorang.

Selanjutnya dikemukakan oleh Timpe alih bahasa Sofyan (1992) menyebutkan bahwa penilaian kinerja yang efektif melibatkan komunikasi dua arah, dalam komunikasi ini atasan dan bawahan berbagi peluang untuk saling tukar menukar umpan balik yang konstruktif dan membangun yang akan meningkatkan keseluruhan kontribusi karyawan. Tanpa umpan balik setiap pegawai tidak mudah mempunyai gambaran kinerja pribadinya, apa sebenarnya pendapat pimpinan tentang pribadi pegawai tersebut, sehingga penilaian memberi kesempatan kepada individu untuk melihat keseluruhan pekerjaan dan kinerjanya.

Menurut Dessler (2007) terdapat beberapa landasan bagi penerapan penilaian kinerja, yaitu pertama, penilaian kinerja berperan secara integral dalam proses manajemen kinerja. Jika penilaian kinerja tidak dilakukan secara periodik maka

perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menjabarkan secara rinci tujuan strategis perusahaan ke dalam tujuan spesifik pegawai. Kedua, penilaian kinerja dapat menjadi media bagi pimpinan dan pegawai untuk merencanakan perbaikan yang terjadi akibat *deficiency* penilaian. Ketiga penilaian kinerja dapat digunakan sebagai referensi untuk merencanakan promosi karir pegawai yang dilandasi oleh evaluasi kekuatan dan kelemahan pegawai dalam menjalankan aktivitas pekerjaan. Keempat penilaian kinerja memberikan pengaruh bagi peningkatan gaji dan juga keputusan pemimpin untuk mempromosikan jabatan pegawai.

Dapat disimpulkan, dengan adanya penilaian kinerja maka bagi karyawan yang bersangkutan dapat digunakan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, ketelitian dan kekurangannya yang nantinya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi perusahaan dapat digunakan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan seperti pendidikan dan latihan, rekrutmen, seleksi, program, promosi, imbalan serta aspek lain yang secara keseluruhannya dapat menjadikan proses manajemen sumberdaya manusia yang efektif.

Standar Pengukuran Kinerja

Kinerja karyawan sangat mempengaruhi tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu melakukan penilaian atau evaluasi kerja karyawannya. Menurut Dharma (1996) untuk dapat mengevaluasi para pegawai secara obyektif dan akurat diperlukan pengukuran tingkat prestasi kerja mereka. Untuk itu diperlukan standar dalam mengukur tingkat

prestasi karyawan. Sedangkan Wirawan (2009) dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria atau ukuran yang digunakan yaitu : Kuantitatif (seberapa banyak), kualitatif (seberapa baik), ketepatan waktu pelaksanaan tugas, efektifitas penggunaan sumber organisasi, cara melakukan pekerjaan, efek atas suatu upaya, metode pelaksanaan tugas, standar sejarah, dan standar nol atau absolut.

Tentang pengukuran prestasi kerja, Dharma (1996) berpendapat bahwa cara pengukuran prestasi kerja mempertimbangkan hal – hal berikut :

- a. Kuantitas
Merupakan ukuran kuantitas yang melibatkan perhitungan dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan permasalahan jumlah keluaran yang dihasilkan sehingga untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan maka realisasi hasil kerja karyawan tersebut dibandingkan dengan standar kuantitas yang diterapkan perusahaan.
- b. Kualitas
Merupakan ukuran kualitatif output yang mencerminkan indikator tingkat kepuasan yaitu penyelesaian dari suatu pekerjaan. Walaupun standar kualitatif sulit diukur atau ditentukan tetapi hal ini penting sebagai acuan pencapaian sasaran penyelesaian suatu pekerjaan.
- c. Ketepatan Waktu
Merupakan suatu jenis khusus dari ukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian kegiatan. Dalam hal ini penerapan standar waktu biasa ditentukan berdasar pengalaman - pengalaman sebelumnya.

Bernardin dan Russel (1995) mengajukan enam kriteria primer yang

dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

- a. *Quality* ; Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity* ; Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya dalam jutaan rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Timeliness* ; Adalah tingkat sejauh mana kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d. *Cost-effectiveness* ; Adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for Supervision* ; Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact* ; Merupakan tingkat sejauh mana karyawan / pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

Sedangkan Robbins (2006) mengajukan tiga kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

- a. Kualitas Kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan
- b. Kuantitas adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.
- c. Sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun

tidak menyenangkan terhadap obyek, individu maupun pristiwa.

Menurut Simamora (1997), ada beberapa persyaratan standart kinerja yang harus dipenuhi dalam pekerjaan, yaitu :

- a. Standar kinerja haruslah relevan dengan individu dan organisasi.
- b. Standar kinerja haruslah stabil dan dapat diandalkan.
- c. Standar kinerja haruslah membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang, atau buruk.
- d. Standar kinerja harus dinyatakan dalam angka.
- e. Standar kinerja haruslah dapat diukur.
- f. Standar kinerja haruslah dipahami oleh karyawan/ pegawai dan penyelia.
- g. Standar kinerja haruslah memberikan penafsiran yang tidak mendua.

Komitmen organisasional

Komitmen organisasional menunjuk pada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan segala upaya kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian organisasi. Sebagai definisi yang umum, Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.

Mayyer dan Allen dalam Anggara dan Suhendi (2010), merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai

suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya yang memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Sedangkan penelitian dari Baron dan Greenberg dalam Anggara dan Suhendi (2010), menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi, Sopiah (2008) yang ditandai dengan adanya :

- a. kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai - nilai organisasi
- b. kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
- c. keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Sedangkan Mayer dan Allen dalam Anggara dan Suhendi (2010), menyimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merefleksikan tiga dimensi utama, yaitu komitmen dipandang merefleksikan orientasi afektif terhadap organisasi, pertimbangan kerugian jika meninggalkan organisasi, dan beban

moral untuk terus berada dalam organisasi.

Model Komitmen Organisasional

Meyer dan Allen (1990) mengajukan tiga model komitmen organisasional dan direfleksikan dalam tiga pokok utama yaitu:

- a. *Affective commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan ada keinginan untuk menjalankannya.
- b. *Continuance commitment* adalah keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu yang terkait dengan pekerjaannya.
- c. *Normative commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena adanya tekanan dari pihak lain.

Meyer dan Allen (1990) berpendapat setiap komponen tersebut memiliki dasar yang berbeda, yaitu :

- a. Komponen *affective* berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.
- b. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapi jika meninggalkan organisasi.
- c. Komponen *normative* merupakan perasaan - perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi.

Karyawan dengan komponen *affective* tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu, karyawan dengan komponen *continuance* tinggi tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen *normative*

tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasional yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional dengan dasar *affective* memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen *normative* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Faktor-faktor Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap yang ditentukan oleh beberapa faktor, misalnya Steers dalam Sopiah (2008) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu : (1) ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan. (2). Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja. (3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan mengutarakan dan

membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

David dalam Sopiah (2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- a. Faktor Personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll
- b. karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
- c. karakteristik struktur, misalnya, besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- d. pengalaman kerja, pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Sedangkan young *et.al* dalam Sopiah (2008) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional, yaitu :

- a. kepuasan terhadap promosi.
- b. karakteristik pekerjaan.
- c. komunikasi.
- d. kepuasan terhadap kepemimpinan.
- e. pertukaran ekstrinsik.
- f. pertukaran intrinsik.
- g. imbalan intrinsik.
- h. imbalan ekstrinsik

Proses Tebentuknya Komitmen

Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi

maupun dari individu sendiri. Dalam perkembangannya affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment, masing-masing memiliki pola perkembangan tersendiri, menurut Mayer & Allen dalam Anggara dan Suhendi (2010) dijelaskan mengenai tentang proses terbentuknya komitmen, yaitu :

a. Proses terbentuknya affective commitment.

Ada Beberapa penelitian mengenai *antecedents* dari *affective commitment*. Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan tiga kategori besar. Ketiga kategori tersebut, yaitu sebagai berikut.

- 1) Karakteristik organisasi. Karakteristik organisasi yang mempengaruhi perkembangan affective commitment adalah sistem desentralisasi. Adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu.
- 2) Karakteristik individu. Ada beberapa penelitian yang menyebutkan gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestas, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya.
- 3) Pengalaman Kerja. Hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu, dan variasi kemampuan yang digunakan individu, peran individu dalam organisasi, serta hubungan dengan atasan.

b. Proses terbentuknya continuance commitment.

Continuance commitment dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi

ke dalam dua variabel, yaitu investasi dan alternatif.

Investasi termasuk sesuatu yang berharga, seperti waktu, usaha, ataupun uang, yang harus dilepaskan individu jika meninggalkan organisasi . adapun alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan dampaknya bagi mereka sendiri

c. Proses terbentuknya normative commitment.

Normative commitment terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi, selain itu normative commitment juga berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak bisa dibalas kembali. Faktor lainnya adalah adanya kontrak psikologis antara anggota dan organisasinya (kepercayaan dari masing - masing pihak bahwa masing -masing akan timbal balik memberi).

Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Siagian (2002) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi. Sedangkan Yukl (2007) mengatakan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang sangat utama untuk mencapai tujuan organisasi. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dari definisi ini nampak bahwa kepemimpinan adalah suatu proses, bukan orang (Gitosudarmo dan sudita, 1997).

Menurut J.P. Kotter dalam Robbins (2006), kepemimpinan menyangkut penanganan perubahan, para pemimpin menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan, menyatukan orang-orang dengan mengkomunikasikan visi dan mengilhami agar mampu mengatasi rintangan-rintangan. Robbins (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Pemimpin dapat muncul dari dalam kelompok sekaligus melalui pengangkatan formal untuk memimpin kelompok.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerjasama dalam usaha mencapai tujuan perusahaan yang mana seseorang pemimpin hendaknya dalam kepemimpinannya harus menyesuaikan situasi dan kondisi perusahaan.

Jenis Kepemimpinan

Menurut Sopiah (2008) Ada berbagai macam jenis kepemimpinan, antara lain sebagai berikut :

- a. **Kepemimpinan Transaksional.**
Model kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antarpribadi, antara manajemen dan karyawan. Dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional adalah : (1) Para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan. (2) Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.
- b. **Kepemimpinan Karismatik.**
Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbolis. Pesan - pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai - nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.
- c. **Kepemimpinan Visioner.**
Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan terus meningkat.
- d. **Kepemimpinan Tim.**
Menjadi pemimpin efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi. Dalam hal ini pemimpin berperan sebagai penghubung dengan eksternal, sebagai pemecah

masalah, manajer konflik, dan sebagai pelatih.

Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2010), ada beberapa pandangan tentang kepemimpinan yaitu :

- a. Pemimpin Transaksi : yaitu pemimpin yang memimpin dengan menggunakan pertukaran sosial atau interaksi . pemimpin transaksi mengarahkan atau memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka.
- b. Pemimpin Transformasi : kepemimpinan ini berkembang dari hasil kepemimpinan transaksi. Yaitu pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi bawahannya untuk mencapai hasil yang luar biasa.
- c. Pemimpin karismatik : yaitu pemimpin yang antusias dan percaya diri yang kepribadian dan tindakannya dapat mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu.
- d. Pemimpin Tim : yaitu pemimpin yang tau bagaimana membagi informasi, mampu mempercayai orang lain dan memberikan wewenang, serta dapat memahami kapan waktu yang tepat untuk ikut campur.

Gaya Kepemimpinan

Gaya adalah sikap, gerakan, tingkah laku, gerak gerik, kekuatan kesanggupan. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin (Rivai dan Mulyadi 2010)

Menurut Nawawi (2003) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Menurut Thoha (2003) memberikan pengertian tentang gaya kepemimpinan adalah "Sebagai norma perilaku yang di gunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya."

Gaya kepemimpinan seseorang sebenarnya dapat dilihat dan ditentukan ketika terjadi komunikasi dengan para pengikutnya, yaitu dari bagaimana para pengikut memberikan penilaian atas perilaku dari pemimpinnya. Sehingga keefektifan seorang pemimpin tergantung pada tanggapan para pengikutnya atas perilaku pemimpin yang bersangkutan pada saat mereka saling berinteraksi.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2010), Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu : (1) Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas. (2) Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama. (3) Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai. Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang berwujud pada kategori kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe pokok kepemimpinan, yaitu :

- a. Tipe Kepemimpinan otoriter
Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak

sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

- b. Tipe Kepemimpinan Demokratis
Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/ organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah.
- c. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas
Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan menjalankan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya

memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

Pendapat tersebut didukung dengan penelitian Iowa *University* yang dilakukan oleh Ronald Lippit, Talph K, White, dibawah bimbingan Kurt Lewin pada tahun 1930-an (dalam Luthans, 2006) menghasilkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Otokratis (*Autocratic*). Pemimpin memegang kekuasaan secara penuh, kekuasaanya bersifat sentralistik, menekankan kekuasaan jabatan, dilaksanakan dengan paksaan serta memegang sistem pemberian hadiah dan hukuman.
- b. Bebas kendali (*Laissezfaire*). Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya untuk melakukan apa saja. Peran aktif dilakukan oleh anggota organisasi yang bebas memilih cara bekerja.
- c. Demokratis (*Democratic*). Pemimpin yang mendelegasikan wewenang pada bawahan, mendorong partisipasi bawahan, menekankan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, dan memperoleh penghargaan melalui kekuasaan pengaruh, bukan jabatan.

Penerapan gaya kepemimpinan berbeda-beda sekalipun mereka menganut sistem yang sama, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek dari pada gaya kepemimpinan yang lainnya. Gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang paling tepat pada dasarnya gaya kepemimpinan yang dapat memenuhi kebutuhan pada situasi tertentu (Rivai dan Mulyadi 2010)

Dengan demikian efektivitas gaya kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin menguasai faktor-faktor situasional tersebut dan kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan situasi yang dihadapi baik terhadap situasi organisasi, situasi bawahan maupun kemampuan mengadakan penilaian diri untuk koordinasi memerankan dirinya sebagai pemimpin dengan memandang kepemimpinannya sebagai suatu seni memimpin secara kreatif dinamis (Sujak abi, 1990).

Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah suatu persepsi yang dianut oleh seluruh anggota atau sistim dari makna bersama. Suatu sistim makna bersama itu sendiri merupakan seperangkat karakteristik utama yang dianut oleh suatu perusahaan (Robbins, 2006). Menurut Kotter dan Heskett (1997), budaya organisasi mempunyai dua tingkatan, yaitu pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk pada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu. Pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan dan sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda. Pada tingkatan yang lebih terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu perusahaan, sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti sejawatnya. Pendapat Luthans (2006) hampir senada dengan pendapat sebelumnya, bahwa budaya organisasional merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Hofstede menurunkan konsep budaya dari program mental yang

dibedakan dalam tiga tingkatan (Hofstede 1991), yaitu: 1) tingkat *universal*, yaitu program mental yang dimiliki oleh seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental seluruhnya melekat pada diri manusia, 2) tingkat *collective*, yaitu program mental yang dimiliki oleh beberapa, tidak seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental khusus pada kelompok atau kategori dan dapat dipelajari. 3) tingkat *individual*, yaitu program mental yang unik yang dimiliki oleh hanya seorang, dua orang tidak akan memiliki program mental yang persis sama. Pada tingkatan ini program mental sebagian kecil melekat pada diri manusia, dan lainnya dapat dipelajari dari masyarakat, organisasi atau kelompok lain.

Dalam ilmu sosial, pada umumnya tidak dapat dilakukan pengukuran suatu konstruk secara langsung, sehingga paling tidak harus digunakan 2 pengukuran yang berbeda. Program mental ini oleh Hofstede dijelaskan dengan dua konstruk yaitu *value* (nilai) dan *culture* (budaya). Nilai didefinisikan sebagai suatu tendensi yang luas untuk menunjukkan *state of affairs* tertentu atas lainnya, yang pengukurannya menggunakan *belief*, *attitudes*, dan *personality*. Sedangkan *culture* didefinisikan oleh Hofstede (1991) sebagai program mental yang berpola pikiran (*thinking*), perasaan (*feeling*), dan tindakan (*action*) atau disebut dengan "*software of the mind*". Pemrograman ini dimulai dari lingkungan keluarga, kemudian dilanjutkan dengan lingkungan tetangga, sekolah, kelompok remaja, lingkungan kerja, dan lingkungan masyarakat. Dengan demikian kebudayaan adalah suatu sistem nilai yang dianut oleh suatu lingkungan, baik lingkungan keluarga, lingkungan

sekolah, lingkungan kerja, sampai pada lingkungan masyarakat luas. Pemrograman mental atau budaya ini dikembangkan melalui suatu sistem nilai yang berkembang dalam masyarakat, kemudian sistem nilai ini akan menjadi norma-norma sosial yang mempengaruhi perilaku sosial.

Dengan mengacu pada tingkatan program mental tersebut Hofstede menurunkan budaya dari tingkatan yang kedua (*collective*) sehingga budaya adalah sesuatu yang dapat dipelajari bukan merupakan suatu gen tetapi diturunkan dari lingkungan sosial, organisasi ataupun kelompok lain. Budaya ini dibedakan antara sifat manusia dan dari kepribadian individu. Sifat manusia adalah segala yang dimiliki oleh manusia misalnya sifat cinta, sedih, sifat membutuhkan orang lain, dan sebagainya, ekspresi sifat ini dipengaruhi oleh budaya yang dianut pada masyarakat tersebut. Sedangkan kepribadian (*personality*) seorang individu adalah seperangkat program mental personal yang unik yang tidak dapat dibagikan dengan orang lain.

Hofstede (1991) mengategorikan lapisan budaya untuk mengelompokkan kebiasaan orang sesuai dengan lingkungannya:

1. Tingkatan nasional (*national level*), berdasarkan suatu negara.
2. Tingkatan daerah (*regional*), dan/atau suku (*ethnic*), dan atau agama (*religion*), dan atau bahasa (*lingistic*).
3. Tingkatan perbedaan jenis kelamin (*gender*).
4. Tingkatan generasi, misalnya orang tua dengan anak-anak.
5. Tingkatan sosial, dihubungkan dengan pendidikan, dan pekerjaan atau profesi.

6. Tingkatan organisasi atau perusahaan.

Budaya organisasi adalah cara berpikir atau tradisi yang dianut oleh semua anggota perusahaan dan anggota baru harus mempelajari atau paling tidak menerimanya agar mereka dapat diterima sebagai bagian dari organisasi. Schein (1996) mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar dari suatu organisasi. Asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan tersebut menyangkut pandangan kelompok mengenai dunia dan kedudukannya, dalam dunia tersebut, sifat dari ruang lingkup, sifat manusia dan hubungan manusia. Sementara itu Griffin dan Ebert, 1989 dalam Nimran, (1996) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebagai pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri perusahaan, yang membedakannya dengan organisasi-organisasi lain. Jadi budaya organisasi itu telah menjadi ciri suatu organisasi dengan organisasi lain, merefleksikan masa lalu dan bentuk masa depan organisasi.

Menurut Nimran (1996), bahwa terdapat tiga hal yang menjadi ciri budaya organisasi, yaitu:

1. Dipelajari
2. Dimiliki atau dianut bersama
3. Diwariskan dari generasi ke generasi.

Faktor-Faktor Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu. Pada tingkat lebih dalam dan tersamar, budaya merupakan nilai-nilai yang disumbangkan dalam suatu kelompok dan cenderung bertahan untuk waktu

yang cukup lama, meskipun anggota kelompok berubah. Sementara pada tingkat yang lebih kentara, budaya menunjukkan pola atau gaya suatu perusahaan sehingga setiap anggota baru secara otomatis mengikuti temannya.

Inti dari budaya organisasi adalah cara perusahaan melakukan sesuatu yang baik, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawannya.. Budaya dapat kuat dan kohesif yang membuat karyawannya mengidentifikasi diri mereka dengan tujuan perusahaan dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tersebut. Perusahaan yang memiliki budaya kuat tidak mengandalkan alat-alat manajemen ilmiah yang rasional demi mencapai produktivitas.

Menurut Cheki (1996) budaya merupakan nilai yang tercipta dari keinginan antara lain:

- a. Untuk selalu berbuat pada tingkat kompetensi yang paling tinggi.
- b. Untuk mengambil inisiatif dan resiko.
- c. Untuk beradaptasi terhadap perubahan.
- d. Untuk membuat keputusan.
- e. Untuk bekerja sebagai suatu team.
- f. Untuk selalu terbuka, khusus terhadap informasi pengetahuan dan berita atas masalah-masalah aktual.
- g. Untuk mempercayai dan memiliki nilai kepercayaan.
- h. Untuk menghargai pihak.
- i. Untuk menjawab terhadap akibat tindakan kita dan bersedia menerima tanggung jawab.
- j. Untuk membuat justifikasi dan diberi justifikasi, memberi penghargaan dan dihargai atas dasar kinerja kita.

Umumnya budaya organisasi dibawa atau diciptakan oleh pendiri atau lapisan masyarakat paling atas (*Top Management*), yang mendirikan atau merintis perusahaan tersebut. Strategi yang diterapkan oleh orang-orang tersebut, lalu digunakan sebagai petunjuk dan pedoman bawahan mereka dalam pelaksanaan tugas. Bila implementasi strategi itu berhasil baik dan bertahan beberapa tahun, maka filosofi atau visi yang diyakini tersebut berkembang menjadi budaya perusahaan (Cheki:1996).

Kesinambungan, pimpinan stabilnya anggota kelompok konsentrasi secara geografi, ukuran kelompok kecil, serta sukses usaha terus-menerus dapat menyumbang tercapainya budaya perusahaan yang kuat. Tercapainya budaya yang kuat sering dikaitkan dengan penditinya atau pimpinan sebelumnya yang menjadikan sebagai visi, strategi dan filosofi atau ketiganya.

Adapun faktor-faktor pembentukan budaya menurut Kadir dalam Tjahjono (2004) adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan. Kepemimpinan disini sebagai sikap dari pemilik atau manajer yang merupakan pelaku utama dalam penciptaan mentalitas etos kerja, serta budaya organisasi. Dalam kaitan ini pimpinan yang baik adalah yang mampu menggunakan seluruh sumber daya yang ada, serta mampu mengarahkan kegiatan bawahan yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Untuk menjadi manajer sekaligus pemimpin yang baik, harus memiliki karakteristik-karakteristik tertentu: 1). Bersikap matang (*mature*) dalam arti memiliki kestabilan jiwa dan emosi dan tidak grogi menghadapi kejadian yang

tidak menyenangkan. 2). *Empathy*, artinya mau mengerti pikiran bawahan, bersikap baik, tidak selalu ingin disanjung atau dilayani. 3). Bersikap konsisten dan positif dalam setiap waktu, senantiasa menambah pengetahuan dan keahlian, mampu membuat keputusan dalam segala kondisi, serta memiliki *spirit of accomplishment* dan selalu berusaha menjadi yang terbaik.

- b. Kondisi praktek di organisasi yang diciptakan oleh pemilik atau pendiri juga merupakan faktor pembentuk budaya organisasi yang baik berbagai kondisi itu antara lain: 1) Proses rekrutment, penempatan dan pengembangan SDM yang terencana. 2) Penetapan sistim gaji / pengupahan yang layak dan bersaing. 3) menciptakan lingkungan kerja yang menarik, kondusif, baik dan secara fisik, intelektual, maupun emosional. 4) Program pendidikan dan pelatihan yang terencana. 5) Pembinaan kerohanian dan kegiatan sosial. 6) Penentuan tujuan dan sasaran yang jelas.
- c. Perilaku Organisasi. Hirarki dalam struktur perusahaan mencerminkan garis komando dan tuntutan pelaksanaan tugas. Adanya garis komando yang menuntun kepatuhan bawahan bisa menciptakan budaya kekakuan dikaitkan dengan tuntutan yang baik kepada relasi. Tebalnya hirarki akan menentukan jarak sistim birokrasi, serta lambatnya pembuat keputusan, terutama jika hal itu tidak dikaitkan dengan pelimpahan wewenang yang cukup pada bawahan. Pejabat yang terlalu bangga dengan jabatan serta anak buah yang selalu dituntut untuk

patuh atas komandonya menghasilkan buah kerja yang kaku dan bekerja menunggu perintah atas ataupun sebaliknya.

Fungsi Budaya dalam Organisasi

Banyak fungsi dari budaya yang bernilai untuk perusahaan maupun karyawan. Budaya meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan budaya bernilai karena mengurangi kekuatiran. Budaya akan memberitahukan para karyawan bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting untuk dilakukan. Fungsi budaya dalam organisasi menurut Robbins (2006) adalah:

- a. Menetapkan batas antar perusahaan yang berarti bahwa budaya menciptakan perbedaan yang jelas antar perusahaan dengan perusahaan lain.
- b. Budaya dapat menjadi identitas bagi para anggota-anggota perusahaan.
- c. Budaya dapat mempermudah timbulnya komitmen bersama terhadap sesuatu yang lebih luas daripada sekedar mengutamakan kepentingan individu.
- d. Budaya dapat meningkatkan kemantapan sistim sosial, Budaya merupakan alat pemersatu bagi seluruh aspek dalam perusahaan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Selain hal tersebut, tidak boleh diabaikan aspek budaya yang potensial bersifat disfungsional, teristimewa budaya yang kuat pada keefektifan suatu organisasi. Menurut Robbins (2006) Potensi disfungsional dari budaya dalam organisasi adalah:

- a. Budaya sebagai penghalang terhadap perubahan akan menjadi beban bagi perusahaan jika nilai-

nilai bersama ini dianut secara luas tidak sesuai lagi jika diterapkan pada suatu kondisi baru dimana perusahaan harus menyesuaikan diri demi terciptanya efektifitas perusahaan yang selalu berubah-ubah. Dengan kata lain, konsistensi perilaku akan merupakan aset bagi organisasi jika organisasi tersebut hidup dalam suatu lingkungan yang mantap atau stabil.

- b. Budaya sebagai penghalang keanekaragaman. Budaya yang kuat dapat merupakan beban jika budaya tersebut secara efektif dapat menyingkirkan kekuatan-kekuatan unik yang dibawa oleh orang-orang dengan latar belakang yang berlainan ke dalam organisasi. Dilema terjadi di dalam perusahaan di satu sisi manajemen menginginkan semua karyawan dapat menerima dan menerapkan budaya organisasi tetapi di sisi lain manajemen juga menginginkan dan mendukung adanya perbedaan-perbedaan yang dibawa oleh para karyawan ke dalam organisasi.
- c. Budaya sebagai penghalang terhadap merger dan akuisisi. Berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal organisasi memungkinkan atau bahkan memaksa organisasi melakukan merger atau akuisisi dengan tujuan untuk meningkatkan sinergi apapun bentuk penggabungannya sudah pasti mempertemukan budaya yang berbeda. Sukses tidaknya aktifitas penggabungan usaha tersebut juga tergantung pada kesesuaian antara budaya yang dipertemukan. Jadi kesesuaian budaya merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan dalam kegiatan penggabungan usaha.

Unsur-Unsur Budaya Organisasi

Budaya mempunyai unsur yang dapat didefinisikan dan diukur, dan apabila dicampur ataupun dicocokkan akan dapat diambil sebuah esensi dari suatu budaya perusahaan. Seluruh budaya organisasi mungkin sedikit berbeda dari penjumlahan bagian-bagiannya. Ada beberapa unsur atau variabel yang dapat digunakan untuk mengetahui dan mempelajari budaya suatu organisasi.

Kebanyakan perusahaan bagi yang terkemuka, prioritas utama dari budaya organisasi adalah *team work*, *customer focus*, *fair treatment of employees*, *initiative*, dan *motivasi* (kerja kelompok, berfokus pada konsumen, perlakuan yang adil terhadap karyawan menghargai inisiatif dan inovasi). Bagi kebanyakan perusahaan biasa kebanyakan mempunyai prioritas yang berbeda, seperti *minimizing risk* (minimalkan resiko), *respecting the chain of command* (menghargai alur perintah), *supporting the boss* (mendukung pimpinan), dan *making budget* atau membuat anggaran (Robbins:2006).

Menurut Recardo dan Jelly (1997) ada delapan dimensi untuk menilai budaya organisasi, yaitu:

- b. Komunikasi (*communication*)
Dimensi ini mencakup jumlah dan tipe sistem komunikasi, serta jenis dan cara informasi yang dikomunikasikan, termasuk juga arah komunikasi, *top down* atau *bottom up* apakah komunikasi disaring atau terbuka apakah konflik dihindari atau dipecahkan dan apakah jalur formal atau informal yang digunakan untuk menyampaikan dan menerima komunikasi. Dalam penelitian ini misalnya, ditunjukkan melalui arah informasi dan kelancaran informasinya.

- c. Pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*)
 Dalam hal ini menyangkut komitmen manajemen dalam memberikan kesempatan untuk pengembangan diri bagi karyawannya serta pendidikan bagi karyawan yang ditujukan untuk kebutuhan sekarang atau untuk masa mendatang.
- d. Imbalan (*Reward*)
 Hal ini berkaitan dengan perilaku yang dihargai, tipe penghargaan yang digunakan secara pribadi atau kelompok dan semua karyawan berhak mendapatkan bonus serta kriteria untuk menilai kemajuan karyawan dan lain sebagainya.
- e. Pengambilan keputusan (*Decision Making*)
 Hal ini sangat berkaitan dengan bagaimana keputusan dibuat dan konflik dipecahkan, apakah keputusan dilakukan secara cepat atau lambat, apakah perusahaan bersifat birokrasi, apakah pembuatan keputusan bersifat (sentralisasi atau desentralisasi).
- f. Pengambilan resiko (*Risk Taking*)
 Hal ini dilihat dari penghargaan, kreatifitas dan inovasi, dukungan dalam pengambilan resiko yang telah diperhitungkan, keterbukaan terhadap ide-ide baru, dukungan karena kesalahan mencoba ide-ide baru, dukungan manajemen atas saran-saran untuk kemajuan termasuk juga karyawan dihukum karena kesalahan atau menyatakan cara-cara menerapkan ide-ide baru tersebut.
- g. Perencanaan (*planning*)
 Perencanaan ini menyangkut pada apakah perusahaan mengutamakan rencana jangka pendek atau jangka panjang, apakah perencanaan bersifat reaktif atau proaktif, untuk tujuan dan strategi apa, tujuan dan visi perusahaan disampaikan pada karyawan, apakah proses perencanaan bersifat informal atau terstruktur, pada level apa karyawan mempunyai komitmen terhadap pencapaian strategi bisnis serta tujuan perusahaan lainnya.
- h. Kerjasama (*Teamwork*)
 Hal ini berkaitan dengan jumlah, tipe dan keefektifan kerjasama dalam perusahaan, juga termasuk kerja sama antar departemen, kepercayaan di antara beberapa fungsi atau unit dan dukungan terhadap proses kerja.
- i. Praktek Manajemen (*Management Practice*)
 Yang menjadi ukuran dalam praktek manajemen adalah keadilan (*fairness*) dan konsistensi sebagai landasan kebijakan, akses manajemen terhadap karyawan, tingkat keamanan lingkungan kerja karyawan, serta bagaimana manajemen menghargai dan mendukung penghargaan.
- Menurut O' Reilly (1996) dalam Robbins (2006), ada delapan faktor yang menunjukkan ciri budaya organisasi, yaitu:
- Inovasi yaitu sejauh mana perusahaan mendukung pengambilan resiko, eksperimentasi, dan mengabaikan kehati-hatian, kemantapan, atau keamanan.
 - Perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana perusahaan membiarkan karyawan melakukan analisis, perhatian ke detail dan kecermatan.
 - Orientasi hasil, yaitu sejauh mana perusahaan berorientasi pada kinerja, menuntut hasil dan mendukung harapan yang tinggi.
 - Keagresifan, yaitu sejauh mana perusahaan menekankan pada

- keagresifan, kompetisi dan memanfaatkan kesempatan.
- e. Dukungan (*supportiveness*), yaitu sejauh mana perusahaan mendorong, mendukung penyebaran informasi dan menghargai kinerja yang baik.
 - f. Perhatian pada ganjaran, yaitu sejauh mana perusahaan memberi nilai gaji yang tinggi terhadap menghargai kinerja dan pengembangan profesional.
 - g. Orientasi tim, yaitu sejauh mana perusahaan berorientasi tim dan mendukung kolaborasi.
 - h. Ketegasan, yaitu sejauh mana perusahaan mempunyai ketegasan nilai, dapat diperkirakan (*predictability*), dan rendah konflik.

Menurut Robbins (2006) terdapat tujuh unsur atau karakteristik utama budaya organisasi dalam perusahaan, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu: sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian kerincian, yaitu: sejauh mana para karyawan diharapkan memperhatikan proses, analitis dan perhatian kepada rincian.
- c. Orientasi hasil, yaitu: sejauh mana orientasi manajemen terhadap hasil, bukan tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi orang, yaitu: sejauh mana keputusan manajemen dalam memperhitungkan pengaruh hasil terhadap orang-orang dalam perusahaan.
- e. Orientasi tim, yaitu: sejauh mana kegiatan kerja dalam perusahaan dikoordinir dalam tim-tim, bukan kegiatan kerja individual.
- f. Keagresifan, yaitu: sejauh mana para anggota perusahaan dan

kemampuan bersaing mereka, bukannya santai-santai.

- g. Kemampuan, yaitu: sejauh mana kegiatan perusahaan menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Dengan menilai perusahaan berdasarkan ketujuh karakteristik tersebut maka akan didapat gambaran majemuk dari budaya perusahaan. Gambaran majemuk ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki oleh para anggota. Pemahaman tersebut mengenai organisasi, cara bagaimana menyelesaikan permasalahan yang ada didalam perusahaan dan perilaku yang diharapkan dari anggota.

3. KERANGKA KONSEP PENELITIAN

Konsep Penelitian

Keunggulan kompetitif suatu organisasi dalam era global saat ini sangat tergantung terutama pada bagaimana sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi tersebut dikelola (Mendonca & Kanungo, 1996). Oleh karena itu, banyak perusahaan melibatkan Bagian SDM dalam penyusunan strategi perusahaan. Menurut Ulrich (1991) untuk mencapai tingkat keunggulan bersaing yang tinggi dan berkesinambungan, sebuah organisasi tidak semata mata tergantung pada kemajuan teknologi yang dipergunakan, tetapi lebih menekankan pada strategi pengelolaan tenaga kerja atau sumber daya manusia yang ada.

Melihat pentingnya manusia dalam suatu organisasi maka hal-hal yang berkenaan dengan manusia harus mendapatkan perhatian besar, karena semua ide dan perilaku organisasi berasal dari pemikiran-pemikiran manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Walaupun suatu organisasi

didukung dengan teknologi yang canggih dan sumber daya lain yang memadai tidak akan berhasil dengan efektif dan efisien tanpa dukungan sumber daya manusia dengan kemampuan dan jumlah yang memadai.

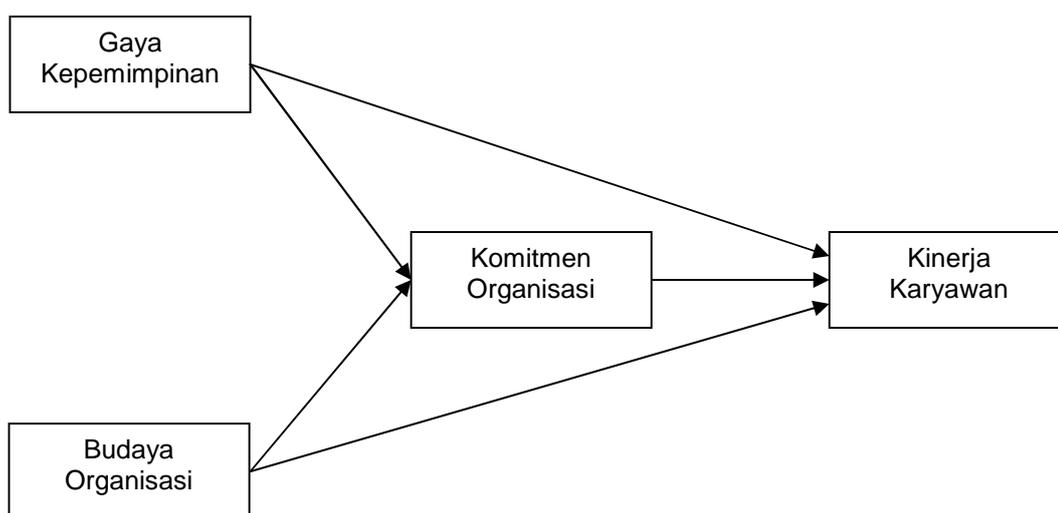
Berbagai cara akan ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, diantaranya komitmen organisasi. Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan, dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan - bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Budaya organisasi mampu memberikan kontribusi terhadap

komitmen pada organisasi. Charles Hampden-Turner (1992) menyatakan bahwa suatu budaya merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, dimana suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi/ perusahaan itu.

Selain gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, komitmen organisasi mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Menurut Luthans (2006) komitmen organisasi merupakan sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.

Dari uraian yang disampaikan, maka model penelitian ini digambarkan pada gambar 3.1 sebagai berikut :



Gambar 3.1. Model Penelitian

Hipotesis Penelitian

Memelihara komitmen organisasi, dibutuhkan peran seorang pemimpin, dan kepemimpinan yang efektif menjadi

syarat utama. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan - bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Hasil Kajian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen dilakukan oleh Lok dan Crawford (2004), Nurjanah (2008) dan Awan and Mahmood (2010) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil kajian empiris maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Budaya organisasi mampu memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi. Menurut pandangan Wheleen dan Hunger (1996) budaya perusahaan adalah sebagai himpunan dari kepercayaan, harapan dan nilai-nilai, yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Pendapat Luthans (2006) hampir senada dengan pendapat sebelumnya, bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Hasil kajian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dilakukan Sambasivan dan Johari (2003), Jandeska dan Kraimer (2005), Zain. *et al* (2009), Awan and Mahmood (2010) menemukan bukti bahwa ada pengaruh antara budaya organisasi dengan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil kajian empiris maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H2 Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional

Peran pimpinan diyakini mampu meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Stoner *et. al* (1996) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Yousef (2000) menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif atau konsultatif menjadikan karyawan lebih merasa terikat dengan organisasinya, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan mempunyai kinerja yang lebih tinggi. Nurjanah (2008) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Biro lingkup Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian

Berdasarkan hasil kajian empiris maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H3 Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Charles Hampden-Turner (1992) menyatakan bahwa suatu budaya merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, dimana suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi/ perusahaan itu. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi.

Hasil kajian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dilakukan Sambasivan dan Johari (2003) dan Nurjanah (2008) bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam organisasi akan berpengaruh meningkatkan kinerja pegawai

Berdasarkan hasil kajian empiris maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H₄ Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Hasil kajian tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja perusahaan dilakukan oleh Lee dan Miller (1999) menemukan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi mampu meningkatkan kinerja. Menurut Luthans (2006) komitmen organisasi merupakan sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka

terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan. Pangestuti A (2009) dan Chen Jui Chen Colin, Hung (2006) menemukan bukti bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Awan and Mahmood (2010) bahwa komitmen merupakan energi potensial, di mana bisa dapat digunakan secara efektif oleh pimpinan dengan mengubahnya menjadi energi melalui keahlian kepemimpinan.

Berdasarkan hasil kajian empiris maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H₅ Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain menguji pengaruh secara langsung variabel independen terhadap variabel dependen, dalam penelitian ini juga menguji pengaruh secara tidak langsung variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hipotesis yang akan diuji sebagai berikut:

H₆ Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

H₇ Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel yang berisikan indikator yang memungkinkan peneliti mengumpulkan data yang relevan untuk variabel tersebut. Adapun variabel dalam penelitian adalah

1. Gaya Kepemimpinan (X₁)

Gaya kepemimpinan disini adalah persepsi responden mengenai perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan dibentuk oleh tiga indikator, yaitu: Otokratis, Demokratis dan *Laissezfaire* (Bebas), yang mengacu pada teori perilaku studi pada Universitas Iowa dalam Robbins, Coulter (2010) dan Luthans (2006)

2. Budaya Organisasi (X₂)

Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi dibentuk dari tujuh indikator yang mengacu pendapat Robbins (2006) yaitu Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian kerincian, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Keagresifan, dan Kemampuan

3. Komitmen Organisasional (Y₁)

Komitmen Organisasional adalah kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasional dibentuk oleh tiga indikator, yaitu: *Affective commitment*, *Continuance commitment* dan *Normative commitment* yang mengacu pendapat yang dikemukakan oleh Mayer dan Allen dalam Anggara dan Suhendi (2010)

4. Kinerja Karyawan (Y₂)

Kinerja karyawan (Y₂) adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Indikator kinerja karyawan mengacu pendapat yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel (1995) dan Robbins (2006) yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja dan sikap kerja

4. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Sesuai dengan pokok masalah dan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, maka Jenis penelitian ini adalah *explanatory research*. Menurut Sugiyono (2006) penelitian menurut tingkat eksplanasi adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan menggunakan instrument daftar pertanyaan atau kuisioner sebagai alat pengumpulan data. Pola pengaruh yang akan diungkap dalam penelitian ini adalah pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan PG. Tjoekir Jombang.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Pabrik Gula Tjoekir Jombang sebanyak 259 orang

Setelah ditentukan jumlah sampel sebanyak 157 karyawan, maka selanjutnya dilakukan pengambilan sampel pada masing-masing bagian digunakan teknik *stratified sampling*, yaitu pada teknik ini, semua orang dalam sampling frame dibagi kedalam strata (kelompok atau kategori) (Ferdinand, 2006).

Setelah dilakukan pengambilan sampel pada masing-masing bagian, maka selanjutnya dilakukan pengambilan sampel. Untuk tahapan ini digunakan teknik *simple random sampling* yaitu teknik sampling probabilitas di mana masing-masing elemen populasi memiliki probabilitas terpilih yang diketahui dan setara. Setiap elemen dipilih secara independen dari setiap elemen lain dan sampel tersebut diambil melalui prosedur acak dari bingkai sampling. Sedangkan pengambilan sampel dilakukan dengan cara undian. Nomor dari masing-masing karyawan pada masing-masing bagian dimasukkan dalam suatu wadah, kemudian dilakukan pengambilan undian sejumlah sampel yang dibutuhkan yaitu 157.

Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan suatu bentuk penerapan dari regresi berganda yang menggunakan diagram jalur sebagai petunjuk terhadap pengujian hipotesis yang kompleks. Analisis jalur ini dapat dilakukan untuk mengestimasi besarnya pengaruh baik langsung maupun tidak langsung.

Persamaan dalam analisis jalur seperti persamaan regresi linear berganda, tetapi nilai konstanta (dalam regresi) distandarkan. Menurut Riduwan dan Engkos A. Kuncoro (2007) khusus untuk program SPSS menu analisis regresi, *koefisien path* ditunjukkan oleh *output* yang dinamakan *coefficient* yang dinyatakan sebagai *Standardized Coefficient* atau yang dikenal dengan nilai Beta. Koefisien jalur yang distandarkan digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel lain yang diberlakukan sebagai variabel terikat.

5. HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Terhadap Asumsi Path

Evaluasi terhadap asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan path analisis diketahui sebagai berikut:

Hubungan Antar Variabel Linier

Uji linieritas menggunakan *curve fit* dan menerapkan parsimony, yaitu bilamana seluruh model signifikan atau nonsignifikan berarti dapat dikatakan model berbentuk linier (Solimun, 2003). Hasil uji linieritas dapat dilihat pada tabel 5.1.

Tabel 5.1.

Hasil Uji Linieritas Hubungan Antar Variabel

| Variabel | | p value | Keterangan |
|-------------------------|-------------------------|---------|------------|
| Gaya kepemimpinan | Komitmen organisasional | 0,000 | Linier |
| Budaya organisasi | Komitmen organisasional | 0,000 | Linier |
| Gaya kepemimpinan | Kinerja karyawan | 0,000 | Linier |
| Budaya organisasi | Kinerja karyawan | 0,000 | Linier |
| Komitmen organisasional | Kinerja karyawan | 0,000 | Linier |

Sumber : Data Primer Diolah 2011

Berdasarkan tabel 5.1, dapat dikatakan bahwa model berbentuk linier, hal ini dibuktikan dengan nilai *p value* kecil, yaitu dibawah 5% atau 0.05.

Model Rekursif

Model empirik yang disajikan pada Bab 3 menunjukkan aliran kausal satu arah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model tersebut

berbentuk rekursif sehingga memenuhi asumsi path analysis.

Variabel Endogen Minimal Berskala Interval

Pengukuran variabel penelitian menggunakan skala Likert, menurut Sekaran dalam Solimun (2002) skala Likert dapat menghasilkan data interval. Berdasarkan pendapat tersebut maka skala pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi path analysis.

Observed Variable Diukur Tanpa Kesalahan (Valid dan Reliabel)

Hasil pengukuran instrumen penelitian pada sub bab 5.2 menunjukkan nilai yang valid dan reliabel. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *observe variable* telah diukur tanpa ada kesalahan, yang dapat diartikan bahwa ukuran tersebut telah memenuhi asumsi analisis jalur.

Model Dispesifikasi Dengan Benar Sesuai Teori

Model teoritikal dasar dan model empirik dalam penelitian ini

dikembangkan berdasarkan telaah pustaka dan jurnal ilmiah, sehingga tingkat kebenaran konsep yang dikemukakan dapat dipercaya. Berdasarkan kenyataan tersebut maka asumsi analisis jalur yang mensyaratkan bahwa model dispesifikasi sesuai dengan teori telah terpenuhi.

Koefisien Determinasi Total

Koefisien determinasi total menunjukkan bahwa seberapa besar variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen yang ada pada model penelitian. Untuk menentukan total koefisien determinasi hasil analisis jalur, digunakan rumus sebagai berikut :

$$R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 \cdot P_{e2}^2 \dots P_{ep}^2$$

Dimana: $P_{e1} = \sqrt{1 - r^2}$

R_m^2 = koefisien

determinasi

Nilai R *square* masing masing pengaruh antar variabel dapat dilihat pada tabel 5.2 sebagai berikut.

Tabel 5.2.
Nilai R square

| Variabel | R square |
|---|----------|
| Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional | 0,394 |
| Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai | 0,568 |

Sumber : Data Primer Diolah 2011

Berdasarkan nilai R *square* kemudian dapat dihitung nilai koefisien determinasi total, sebagai berikut:

$$\begin{aligned} &= 1 - (\sqrt{1 - 0.394})^2 (\sqrt{1 - 0.568})^2 \\ &= 1 - (0.778)^2 (0.657)^2 \\ &= 1 - (0.605) (0.432) \\ &= 1 - 0.261 \\ &= 0.739 \end{aligned}$$

Nilai tersebut menunjukkan bahwa informasi yang terkandung dalam data 73,9 % dapat dijelaskan oleh model, sedangkan 26,1% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat di dalam model) dan error.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah 1) gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional; 2) budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional; 3) gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan

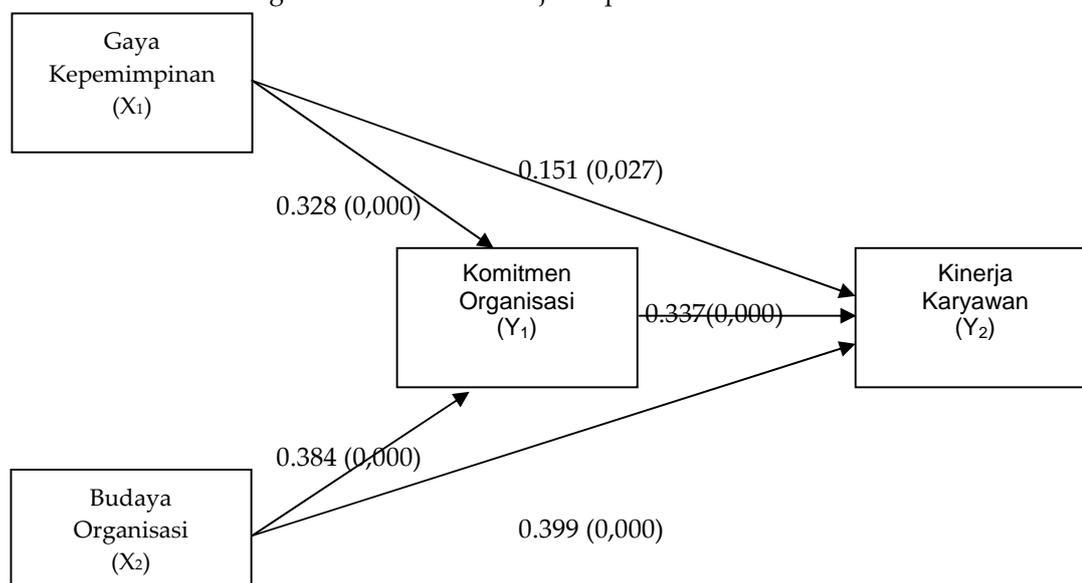
terhadap kinerja karyawan; 4) budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; dan 5) komitmen organisasional secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini di sajikan pada Tabel 5.3 berikut.

Tabel 5.3
Pengaruh Antar Variabel

| Pengaruh Antar Variabel | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung Melalui Y_1 | Pengaruh Total | t-statistik | P-Value | Ket |
|-------------------------|-------------------|---------------------------------------|----------------|-------------|---------|-----|
| X_1 terhadap Y_1 | 0.328 | - | 0.328 | 4.379 | 0.000 | Sig |
| X_2 terhadap Y_1 | 0.384 | - | 0.384 | 5.124 | 0.000 | Sig |
| X_1 terhadap Y_2 | 0.151 | $(0.328) \times (0.337) = 0.110$ | 0.261 | 2.238 | 0.027 | Sig |
| X_2 terhadap Y_2 | 0.399 | $(0.384) \times (0.337) = 0.129$ | 0.528 | 5.808 | 0.000 | Sig |
| Y_1 terhadap Y_2 | 0.337 | - | 0.337 | 4.935 | 0.000 | Sig |

Sumber : Data Primer Diolah 2011

Model hubungan antar variabel disajikan pada Gambar 5.1 berikut.



Gambar 5.1.
Diagram Jalur Pengaruh Antar Variabel

Hipotesis 1. Gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional

Hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional menghasilkan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 4,379 dengan $p\text{-value}$ sebesar 0.000. Karena $p\text{-value}$ lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dapat diterima, hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka semakin tinggi komitmen karyawan terhadap perusahaan. Koefisien jalur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional bernilai 0,328 dengan arah positif, hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan akan meningkatkan komitmen organisasional sebesar 32,8%.

Hipotesis 2. Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional

Hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional menghasilkan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 5,124 dengan $p\text{-value}$ sebesar 0.000. Karena $p\text{-value}$ lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dapat diterima, hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen karyawan terhadap perusahaan. Koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen

organisasional bernilai 0,384 dengan arah positif, hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan komitmen organisasional sebesar 38,4%.

Hipotesis 3. Gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 2,238 dengan $p\text{-value}$ sebesar 0.027. Karena $p\text{-value}$ lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima, hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Koefisien jalur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bernilai 0,151 dengan arah positif, hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 15,1%.

Hipotesis 4. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 5,808 dengan $p\text{-value}$ sebesar 0.000. Karena $p\text{-value}$ lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima, hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan. Koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bernilai 0,399 dengan

arah positif, hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 39,9%.

Hipotesis 5. Komitmen organisasional secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai t statistik sebesar 4,935 dengan p -value sebesar 0.000. Karena p -value lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap perusahaan maka semakin tinggi kinerja karyawan tersebut. Koefisien jalur pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bernilai 0,337 dengan arah positif, hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 33,7%.

Hipotesis 6 Komitmen organisasional memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 5.3, diketahui bahwa berdasarkan hasil pengujian dengan uji t diperoleh bukti bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dengan nilai koefisien sebesar 0,328 dan ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,337. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional dapat memediasi

pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan bersarnya koefisien pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebesar 0.110

Hipotesis 7 Komitmen organisasional memediasi pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 5.3, diketahui bahwa berdasarkan hasil pengujian dengan uji t diperoleh bukti bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dengan nilai koefisien sebesar 0,384 dan ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,337. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan bersarnya koefisien pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebesar 0.129

Pembahasan Hasil Penelitian

Gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional

Dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Pengaruh signifikan tersebut memiliki nilai yang positif, yang artinya jika terjadi peningkatan kesesuaian pada gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan komitmen karyawan tetap terhadap Pabrik Gula Tjoekir Jombang.

Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta

mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila pemimpin mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Oleh karena itu suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi. maka pimpinan pada berbagai tingkatan organisasi dituntut untuk mampu menentukan kebijakan yang dapat menterjemahkan perubahan lingkungan dan mendukung rencana organisasi di masa akan datang agar mampu meningkatkan pencapaian tujuan organisasi

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin harus memiliki strategi, dimana pimpinan terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Komitmen organisasional sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap keberhasilan organisasi yang akan meningkat apabila adanya penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan institusi tersebut. Adanya penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai atau positif pada Pabrik

Gula Tjoekir Jombang, maka akan menimbulkan komitmen yang baik atau positif. Gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk diterapkan pada Pabrik Gula Tjoekir Jombang agar menghasilkan komitmen yang tinggi, menurut hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan demokratis.

Dengan tingkat usia antara 31-40 tahun dan masa kerja karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang antara 21- 40 tahun, kondisi ini menggambarkan bahwa karyawan mempunyai pengalaman dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Sehingga untuk dapat meningkatkan komitmen pegawai, dibutuhkan gaya kepemimpinan demokratis dalam menjalankan tugasnya dimana pimpinan menggunakan pendekatan korektif dan edukatif kepada bawahan apabila terjadi kesalahan dalam pekerjaan, pimpinan sangat memperhatikan kepentingan bawahan yang berhubungan dengan pekerjaan, pimpinan mengajak bawahan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, pimpinan mendiskusikan dengan bawahan tentang cara penyelesaian pekerjaan dan pimpinan menghargai pendapat yang disampaikan oleh bawahan.

Secara teoritis, hasil kajian ini menguatkan pendapat yang dikemukakan oleh Luthans (2006) bahwa komitmen organisasional ditentukan oleh faktor personal seperti umur, masa kerja, watak yang berupa pengaruh positif maupun negatif, atau pengendalian hubungan internal maupun eksternal dan variabel organisasi seperti desain pekerjaan dan gaya kepemimpinan manajernya, sehingga pimpinan dapat melibatkan karyawannya ide-ide yang mereka miliki dalam mencapai kesuksesan perusahaan sehingga akan timbul

komitmen organisasional yang kuat dari para karyawan.

Secara empiris, hasil kajian ini memperluas kajian yang dilakukan oleh Lok dan Crawford (2004) dengan perbandingan sampel antara Hongkong dan Australia, ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Nurjanah (2008) menemukan bukti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional

Dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Pengaruh signifikan tersebut memiliki nilai yang positif, yang artinya jika terjadi peningkatan kesesuaian pada budaya organisasi maka akan meningkatkan komitmen organisasional, dalam hal ini adalah komitmen karyawan pada Pabrik Gula Tjoekir Jombang. Dengan kata lain semakin tinggi budaya yang dikembangkan dalam perusahaan maka semakin tinggi komitmen karyawan pada Pabrik Gula Tjoekir Jombang.

Budaya organisasi adalah cara berpikir atau tradisi yang dianut oleh semua anggota perusahaan dan anggota baru harus mempelajari atau paling tidak menerimanya agar mereka dapat diterima sebagai bagian dari organisasi. Umumnya budaya organisasi dibawa atau diciptakan oleh pendiri atau lapisan masyarakat paling atas (*Top Management*), yang mendirikan atau merintis perusahaan tersebut. Strategi yang diterapkan oleh orang-orang tersebut, lalu digunakan sebagai petunjuk dan pedoman bawahan

mereka dalam pelaksanaan tugas. Bila implementasi strategi itu berhasil baik dan bertahan beberapa tahun, maka filosofi atau visi yang diyakini tersebut berkembang menjadi budaya perusahaan (Cheki:1996).

Menurut Hofstede (1991), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan. Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.

Dengan tingkat usia antara 31-40 tahun dan masa kerja karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang antara 21-40 tahun dengan status pernikahan sudah menikah, menunjukkan bahwa karyawan sudah mengetahui nilai-nilai yang dikembangkan, dimana nilai-nilai budaya yang dapat dikembangkan oleh karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang antara lain adanya kebebasan pegawai untuk berinovasi, proses menyelesaikan pekerjaan yang rinci, berorientasi pada hasil, memperhatikan komunikasi dengan individu-individu, adanya kerjasama kelompok/tim, adanya keagresifan kerja dan dalam menyelesaikan pekerjaan dibutuhkan kemampuan kerja. Pada saat nilai-nilai budaya dapat dianut dan dipegang teguh oleh seluruh karyawan, maka

karyawan akan memiliki komitmen bersama untuk memajukan institusi.

Secara teoritis, hasil kajian ini menguatkan pendapat yang dikemukakan oleh Robbins (2006) bahwa organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Nilai inti organisasi itu akan dipegang secara insentif dan dianut secara meluas dalam suatu budaya yang kuat. Suatu budaya kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota tentang apa yang harus dipertahankan oleh organisasi tersebut. Kebulatan maksud semacam ini akan membina kohesifitas, kesetiaan dan komitmen organisasional. Kualitas ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Begitu juga yang dikemukakan oleh Reicher (1986) bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan penerimaan tujuan dan nilai – nilai organisasi, dimana derajat dari komitmen didefinisikan sebagai kesediaan untuk mendedikasikan diri pada nilai dan tujuan organisasi. Sesuai dengan konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas yang tinggi, diperlukan adanya nilai-nilai yang diberlakukan oleh suatu perusahaan. Nilai-nilai tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan (Moeljono, 2005).

Secara empiris, hasil kajian ini memperluas kajian yang dilakukan oleh Sambasivan dan Johari (2003) bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam organisasi akan berpengaruh terhadap komitmen organisasional, Jandeska dan Kraimer

(2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional. Zain. *et al* (2009) menunjukkan bahwa hanya dimensi budaya organisasi dalam bentuk *communication* yang mempengaruhi komitmen organisasi, sedangkan *training, rewards and recognition, teamwork* belum memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi.

Gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Kompleksitas permasalahan yang ada pada Pabrik Gula Tjoekir Jombang di sebabkan oleh berbagai hal, salah satunya adalah kinerja karyawan. Dalam menentukan tingkat kinerja mengakibatkan banyaknya faktor yang harus dipertimbangkan yang juga berpengaruh pada kinerja karyawan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan di Pabrik Gula Tjoekir Jombang. Hal ini merupakan tantangan yang harus dihadapi jika ingin memberikan kematangan dalam sebuah organisasi sehingga sanggup menghadapi berbagai masalah yang timbul dalam perjalananya

Pabrik Gula Tjoekir Jombang akan berhasil meningkatkan kinerja karyawannya sangat tergantung pada para pimpinannya. Apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin perusahaan tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Sebab itu perusahaan membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia

mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan perusahaan Keberhasilan Pabrik Gula Tjoekir Jombang dalam memenuhi terget produksi gula merupakan salah satu indikator utama dari pencapaian kinerja Pabrik Gula Tjoekir Jombang.

Dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang. Pengaruh signifikan tersebut memiliki nilai yang positif, yang artinya adalah jika pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan bawahan atau tuntutan perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang. Mangkunegara (2009) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan atau pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan uraian tersebut maka, untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, maka pimpinan harus memiliki strategi dalam memotivasi karyawan. Dengan tingkat usia karyawan antara 31-40 tahun dan masa kerja antara 21- 40 tahun, maka pimpinan perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada seperti pemimpin menggunakan pendekatan

korektif dan edukatif kepada bawahan apabila terjadi kesalahan dalam pekerjaan, pemimpin selalu memberikan arahan dan bimbingan kepada para bawahan agar pekerjaan yang mereka tangani sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, dan melakukan evaluasi secara bertahap tentang kendala-kendala atau masalah yang dihadapi dalam bekerja, dengan harapan karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang dalam melaksanakan pekerjaan selalu dengan sikap efektif dan efisien yang nantinya akan menghasilkan kinerja yang optimal, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Secara teoritis, hasil kajian ini menguatkan pendapat yang dikemukakan oleh Menon (2002) bahwa pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi, demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian visi, misi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Secara empiris, hasil kajian ini memperluas kajian yang dilakukan oleh Ogbonna dan Harris (2000) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kerjanya. Yousef (2000) menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif atau konsultatif menjadikan karyawan lebih

merasa terikat dengan organisasinya, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan mempunyai kinerja yang lebih tinggi. Nurjanah (2008) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Biro lingkup Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian

Budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa membangun budaya organisasi harus selalu berkesinambungan terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan perusahaan. PTPN X (Persero) Pabrik Gula "Tjoekir" yang didirikan oleh NV. KODY EN COSTER VAN VOOR HOUTSF TJOEKIR pada tahun 1884, hingga sekarang terus melakukan proses produksi gula, hal ini disebabkan oleh kuat dan mengakar-nya budaya kerja organisasi ini. Menurut Robbins (2006), budaya perusahaan adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dianut bersama oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Strategi perusahaan tidak akan terlepas dari budaya yang dimiliki perusahaan tersebut.

Upaya untuk mengembangkan budaya organisasi di Pabrik Gula Tjoekir Jombang, Manajemen hendaknya mampu melihat lingkungan organisasinya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di Pabrik Gula Tjoekir Jombang. Melalui pendalaman

pemahamannya tentang budaya organisasi, maka manajemen akan lebih baik lagi dalam memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan kerjanya.

Penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang harus diimplementasikan yaitu adanya kebebasan pegawai untuk berinovasi dalam melaksanakan pekerjaan, proses menyelesaikan pekerjaan yang rinci, berorientasi pada hasil lebih utama dalam menyelesaikan pekerjaan, memperhatikan komunikasi dengan individu-individu dalam institusi, adanya kerjasama kelompok/tim dalam menyelesaikan pekerjaan, adanya keagresifan kerja dan dalam menyelesaikan pekerjaan dibutuhkan kemampuan kerja. Mengimplementasikan nilai, keyakinan dan sikap secara baik akan memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Secara teoritis, hasil kajian ini menguatkan pendapat yang dikemukakan oleh Charles, Hampden Turner (1992) bahwa suatu budaya merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, dimana suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi/ perusahaan itu. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang

melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi.

Secara empiris, hasil kajian ini memperluas kajian yang dilakukan oleh Sambasivan dan Johari (2003) bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam organisasi akan berpengaruh meningkatkan kinerja pegawai. Nurjanah (2008) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Biro lingkup Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian

Komitmen organisasional secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Setiap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasional yang dimilikinya. Komitmen karyawan pada perusahaan tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap yang ditentukan oleh beberapa faktor, seperti yang diungkapkan oleh Steers dalam Sopiah (2008) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu : (1) ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan. (2). Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja. (3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Berdasarkan hasil kajian empiris, komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh signifikan tersebut memiliki nilai yang positif, yang artinya

adalah jika terjadi peningkatan kesesuaian pada komitmen organisasional maka akan meningkatkan kinerja karyawan, dalam hal ini adalah kinerja Pabrik Gula Tjoekir Jombang. Dengan kata lain karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang akan memiliki kinerja yang baik apabila memiliki komitmen yang tinggi.

Kajian ini dapat diinterpretasikan bahwa tingginya sikap maupun hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan komitmen karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya karena faktor komitmen dari karyawan yang ada, karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang bangga menjadi bagian dari organisasi dengan merasa bersalah apabila pekerjaan tidak sesuai dengan target yang ditetapkan, bersedia untuk bekerja lembur, merasa memiliki perusahaan ini, dimana bekerja di Pabrik Gula Tjoekir Jombang ini karena merupakan kebutuhan karena Pabrik Gula Tjoekir Jombang memberi inspirasi yang bagus untuk berkarier. Selain itu, memiliki kewajiban untuk memajukan Pabrik Gula Tjoekir Jombang, karena Pabrik Gula Tjoekir Jombang telah memberikan sesuatu yang berarti

Secara teoritis, hasil kajian ini menguatkan pendapat yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (1993), bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi.

Hasil kajian ini memperluas kajian yang dilakukan oleh Pangestuti A (2009) dan Chen Jui Chen Colin, Hung (2006) bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan Lee Huey Yiing and Ahmad (2009), hasil

penelitian mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan negatif terhadap kepuasan kerja dan hanya memiliki hubungan positif lemah terhadap kinerja karyawan. Nurjanah (2008) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Biro lingkup Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian. Awan and Mahmood (2010) bahwa komitmen merupakan energi potensial, di mana bisa dapat digunakan secara efektif oleh pimpinan dengan mengubahnya menjadi energi melalui keahlian kepemimpinan.

Komitmen organisasional memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Hasil kajian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Artinya tingginya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai, karena gaya kepemimpinan dapat menciptakan komitmen organisasional yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi institusi adalah gaya kepemimpinan demokratis, yang akan menumbuhkan komitmen seorang terhadap perusahaan.

Seorang pemimpin harus mengetahui dengan jelas kemana dia pergi dan bagaimana cara untuk sampai ke sana. Seorang pimpinan harus mempunyai strategi sehingga dapat memberdayakan pegawai yang ada dengan kemampuan dan kecakapan baru. Berkonsultasi adalah

kecakapan yang harus dimiliki oleh pimpinan tidak hanya menyangkut pekerjaan rutin sehari-hari melainkan juga masalah strategis organisasi. Kerjasama adalah sebuah kecakapan yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan karena tanpa kerjasama bawahan pimpinan tidak dapat berbuat banyak. Demikian pula dengan membimbing berarti memberikan yang terbaik bagi bawahannya, karena dengan memberikan bimbingan maka melatih bawahan agar lebih terampil dan bekerja dengan lebih baik, serta mendukung berarti memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk melakukan yang terbaik bagi pekerjaannya, walaupun kadang-kadang terdapat kesalahan yang tidak disengaja ketika mencoba melakukan peningkatan pekerjaannya

Pimpinan yang mampu menerapkan gaya kepemimpinannya dengan baik, akan berdampak pada perilaku karyawan, dimana karyawan memiliki kewajiban untuk memajukan organisasi, organisasi telah memberikan sesuatu yang berarti, merasa bersalah apabila pekerjaan tidak sesuai dengan target yang ditetapkan. Selain itu karyawan bangga menjadi bagian dari perusahaan, bersedia untuk bekerja lembur, merasa memiliki perusahaan, bekerja di perusahaan merupakan kebutuhan karena perusahaan memberi inspirasi yang bagus untuk berkarier.

Dengan komitmen yang dimiliki karyawan, maka akan meningkatkan kinerja seseorang baik dari sisi sikap maupun dari hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang nantinya akan berdampak pada kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari segi sikap yaitu memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan, mampu bekerjasama dengan rekan kerja, memiliki semangat kerja

yang tinggi, dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu . Dari segi kuantitas yaitu jumlah pekerjaan yang di selesaikan sudah sesuai dengan diskripsi kerja, dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan kapasitas yang diberikan organisasi, dan beban kerja yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan kemampuan. Sedangkan dari segi kualitas yaitu pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan teliti serta mampu menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari standar yang telah ditetapkan.

Hasil kajian ini mendukung kajian yang dikemukakan oleh Nurjanah (2008) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian) yang menerangkan bahwa gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri, berbagai dampak positif dapat timbul apabila pimpinan dapat menjadi panutan bagi semua karyawannya. Sehingga karyawan akan bekerja lebih baik dan dampak yang ditimbulkan adalah kinerja dari karyawan. Ketika gaya kepemimpinan dibangun dan diperkuat oleh komitmen organisasi, maka kinerja karyawan diyakini dapat diwujudkan oleh Biro lingkup Departemen Pertanian

Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Hasil kajian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain tingginya kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan

tugasnya karena nilai-nilai yang dikembangkan dalam budaya organisasi, dimana nilai-nilai budaya kebebasan pegawai untuk berinovasi, proses menyelesaikan pekerjaan yang rinci, berorientasi pada hasil, memperhatikan komunikasi dengan individu-individu, adanya kerjasama kelompok/tim, adanya keagresifan kerja dan dalam menyelesaikan pekerjaan dibutuhkan kemampuan kerja.

Kondisi tersebut akan berdampak pada komitmen karyawan terhadap perusahaan, karyawan memiliki kewajiban untuk memajukan organisasi, organisasi telah memberikan sesuatu yang berarti, merasa bersalah apabila pekerjaan tidak sesuai dengan target yang ditetapkan. Selain itu karyawan bangga menjadi bagian dari perusahaan, bersedia untuk bekerja lembur, merasa memiliki perusahaan, bekerja di perusahaan merupakan kebutuhan karena perusahaan memberi inspirasi yang bagus untuk berkarier.

Dengan komitmen yang dimiliki karyawan, maka akan meningkatkan kinerja seseorang baik dari sisi sikap maupun dari hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang nantinya akan berdampak pada kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari segi sikap yaitu memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan, mampu bekerjasama dengan rekan kerja, memiliki semangat kerja yang tinggi, dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu . Dari segi kuantitas yaitu jumlah pekerjaan yang di selesaikan sudah sesuai dengan diskripsi kerja, dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan kapasitas yang diberikan organisasi, dan beban kerja yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan kemampuan. Sedangkan dari segi kualitas yaitu pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi

dan teliti serta mampu menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari standar yang telah ditetapkan.

Hasil kajian ini mendukung kajian yang dikemukakan oleh Sambasivan dan Johari (2003) bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam organisasi akan berpengaruh meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja pegawai. Nurjanah (2008) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Biro Lingkup Departemen Pertanian.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang kemungkinan dapat melemahkan hasilnya. Keterbatasan tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Karena obyek penelitian yang digunakan adalah Pabrik Gula Tjoekir Jombang, sehingga hasil penelitian merupakan interpretasi dari kondisi Pabrik Gula Tjoekir Jombang pada level tersebut dan belum dapat mewakili kondisi seluruh Pabrik Gula secara keseluruhan yang masih sangat beragam.
2. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang. Kondisi ini dapat menyebabkan bias, apabila karyawan tidak objektif dalam memberikan jawaban
3. Hasil penelitian ini merupakan penilaian karyawan ketika dilakukan pengambilan data, sehingga bisa terjadi perubahan setiap saat untuk situasi dan kondisi yang berbeda terutama yang berkaitan dengan variabel yang dikaji.

4. Hasil penelitian ini merupakan persepsi karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang pada saat dilakukan pengambilan data dari responden, sehingga bisa terjadi perubahan setiap saat untuk situasi dan kondisi yang berbeda terutama yang berkaitan dengan variabel yang dikaji.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis data serta pembahasannya yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka temuan penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Komitmen karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang akan meningkat apabila pimpinan menggunakan pendekatan korektif dan edukatif kepada bawahan apabila terjadi kesalahan dalam pekerjaan, pimpinan sangat memperhatikan kepentingan bawahan yang berhubungan dengan pekerjaan, pimpinan mengajak bawahan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, pimpinan mendiskusikan dengan bawahan tentang cara penyelesaian pekerjaan dan pimpinan menghargai pendapat yang disampaikan oleh bawahan.
2. Komitmen karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang akan meningkat apabila pegawai diberi kebebasan berinovasi, menyelesaikan pekerjaan secara rinci dan mengedepankan pada orientasi hasil. Selain itu, mengefektifkan komunikasi dan kerjasama antar individu-individu maupun kelompok/tim, adanya keagresifan kerja dan penyelesaian pekerjaan dengan kemampuan kerja

3. Kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang dalam melaksanakan tugasnya akan meningkat apabila pemimpin menggunakan pendekatan korektif dan edukatif kepada bawahan apabila terjadi kesalahan dalam pekerjaan, pemimpin selalu memberikan arahan dan bimbingan kepada para bawahan agar pekerjaan yang mereka tangani sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, dan pimpinan melakukan evaluasi secara bertahap tentang kendala-kendala atau masalah yang dihadapi dalam bekerja
4. Kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang dalam melaksanakan tugasnya akan meningkat apabila karyawan secara konsisten menerapkan nilai-nilai yang dikembangkan dalam budaya organisasi seperti kebebasan pegawai untuk berinovasi, proses menyelesaikan pekerjaan yang rinci, berorientasi pada hasil, memperhatikan komunikasi dengan individu-individu, adanya kerjasama kelompok/tim, adanya keagresifan kerja dan penyelesaian pekerjaan dengan kemampuan kerja
5. Kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang dalam melaksanakan tugasnya akan meningkat apabila karyawan memiliki rasa bangga menjadi bagian dari organisasi, merasa bersalah apabila pekerjaan tidak sesuai dengan target yang ditetapkan, bersedia untuk bekerja lembur, merasa memiliki perusahaan ini.
6. Pimpinan yang mampu menjalankan gaya kepemimpinannya dengan baik akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang
7. Nilai-nilai dalam budaya organisasi yang dilaksanakan dengan baik akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang

Saran

Sesuai dengan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Pimpinan Pabrik Gula Tjoekir Jombang, dalam meningkatkan kepemimpinannya, perlu melakukan strategi pengembangan sumber daya manusia, dengan mengajak lembaga pengembangan sumber daya manusia untuk mengadakan pelatihan seperti pelatihan *corporate restructuring* dan *ESQ for leaders*, melalui pelatihan diharapkan para pimpinan memiliki wawasan lebih sehingga kemampuan mengambil keputusan strategiknya dan operasionalnya meningkat.
2. Strategi perusahaan akan tercermin dari norma-norma dan nilai-nilai yang dibentuk oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh karyawan, untuk itu, Pimpinan Pabrik Gula Tjoekir Jombang, perlu mempertahankan norma-norma dan nilai-nilai, dengan memotivasi karyawan agar memiliki rasa keberanian dalam menyampaikan pendapat sehingga tercipta harmonisasi hubungan antar karyawan

3. Pimpinan Pabrik Gula Tjoekir Jombang, disarankan melakukan strategi pengembangan melalui evaluasi kinerja karyawan secara berkala. Dengan evaluasi tersebut diharapkan perusahaan dapat lebih memahami kelebihan dan kekurangan karyawan serta hambatan atau kendala selama melakukan pekerjaan sehingga karyawan akan lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Untuk penelitian selanjutnya yang menggunakan tema yang sama dengan penelitian ini, disarankan perlu melakukan kajian terhadap variable-variabel yang belum termuat dalam penelitian ini, seperti lingkungan kerja maupun kompensasi, sehingga akan menghasilkan kajian yang lebih sempurna.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggara dan Suhendi. 2010. *Perilaku Organisasi*. CV Pustaka Setia. Bandung.
- Arikunto, S., 2006. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*, Edisi revisi ke-4, Jakarta. PT Rineka Cipta,
- Awan and Mahmood. 2010. Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries. *Library Management*, Vol. 31 No. 4/5, 2010 pp. 253-266.
- Bernardin, H. John dan Joyce E.A., Russel. 1995. *Human Resources Management*. McGraw Hill, Inc. Singapore.
- Cammeron, Kim. S; Quinn, Robert E. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*; Prentice hall series in organizational development.
- Chatman, Jennifer and Bersade, 1997. Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance, *Journal Of Applied Psychology*, February, 29 – 42
- Charles, Hampden Turner, 1992, *Creating Corporate Culture*, *Business Economics*, Penerbit London
- Chen, Jui-Chen, Colin Silverthor Ne, Jung-Yao Hung (2006). Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 27 No. 4, 2006 pp. 242-249.
- Cheki, Y., 1996. *Budaya Perusahaan. Manajemen Usahawan Indonesia*. No. 07 Th XXV.
- Dessler, G., 2007. *Manajemen SDM, Terjemahan Eli Tanya, Edisi IX*. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta
- Dharma, Agus. 1996. *Manajemen Prestasi Kerja: Pendekatan Praktis Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi*. Rajawali. Jakarta.
- Fahmi Irham. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Alfabeta. Bandung.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Kedua, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Greenberg, J., dan Baron, R.A. 1993. *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (5th Ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Gistosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudito. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P., Malayu, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hofstede, Geert, 1991, *Cultures And Organizations, Intercultural Cooperation And Its Important For Survival.*, Harper Collin Business, London.
- Hussein, Mohamed Fathy and Jose L da Costa. 2008. Organizational Commitment and its Relationship to Perceived Leadership Style in an Islamic School in a Large Urban Centre in Canada: Teachers' Perspectives. *Journal of contemporary issues in education*. pp 17-38, University of Alberta.
- Jandeska, Kathryn and Maria L Kraimer, 2005, "Womens Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes, and Role Modelling Behaviors," *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVII, Number 4, Winter, 2005
- Johnson, Dongoran. 2001. *Komitmen organisasional: Dua Sisi Sebuah Koin*, Dian Ekonomi.
- Kempton, J. 1995. *Human Resources Management and Development*. Macmillan Press Ltd. Singapore.
- Kotler dan Heskett, 1997. Corporate Culture and Performance. *Academy of Management Journal*. June, pp.452-463.
- Lee Huey Yiing and Ahmad .2009. The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 30 No. 1, 2009 .pp. 53-86. University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Lok dan Crawford. 2004. The Effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment across-National Comparison. *The Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4, 321-337.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- Mendonca, M. & Kanungo, R.N. (1996). Impact of culture on performance management in developing countries. *International Journal of Management*. 17 (4/5), 65-75. Canada: MCB University Press.
- Moeldjono, D.2005. *Cultured ! Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nurjanah. 2008 . Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen

- organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan studi pada biro lingkup departemen pertanian. Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Nimran, Umar. 1996. *Perilaku Organisasi*. Citra Media, Surabaya
- Ogbonna and Harris, Lloyd C. 2000. Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11:4 August, p. 766-788.
- Pangestuti, A. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT. Terminal Peti Kemas Surabaya. Tesis. Universitas Brawijaya, Malang.
- Pearce II, J.A., and R.B. Robinson. 2000. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, Seventh Edition. Malaysia: McGraw-Hill International Editions.
- Reichers, A.E. 1986. Conflict and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- Prawirosentono., 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Riduwan dan Engkos A. Kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Cetakan pertama. Alfabeta. Bandung
- Rivai dan Mulyadi, 2010, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*, Jilid I, PT.Prenhallindo, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka, Jakarta.
- Robbins, Stephen P and Mary Coulter 2010 . *Manajemen. Edisi Kesepuluh, Jilid Dua*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Sambasivan, Md Zabid Abdul Rashid Murali dan Juliana Johari. 2003. The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance," *Journal of Management Development*, Vol.22, No. 8.
- Schein, E.H.1996. *Culture : The Missing Concept in Organization Studies*, Administrative Science Quarterly, 41, pp. 229-240.
- Siagian, Sondang P. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT. Rineke Cipta, Jakarta.
- Singarimbun, M dan Sofian E., 1995. Metode Penelitian Survei. LP3ES, Jakarta.
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Edisi Ke-2. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YKPN. Yogyakarta.
- Solimun, 2002. *Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan Amos: Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi Sosial, Kedokteran dan Agrokomples*. Edisi I. Penerbit Universitas Negeri. Malang.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. CV Andi Offset. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sujak. Abi. 1990, *Kepemimpinan Manajer*, CV Rajawali, Jakarta.

- Toha, M. 2003. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Tohardi, 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju. Bandung.
- Ulrich, Dave. 1991. *Organizational Capability : Competing from the Inside Out*, John Wiley & Sons.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Yousef, D. A. 2000. Organizational commitment : a mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.15,Iss. 1; p.6-10.
- Yukl. G. 2007. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. PT Indeks. Jakarta
- Zain, Z. Mohd,. Razanita Ishak dan Erlane K Ghani. 2009. The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* ISSN 1450-2275 Issue 17