

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN SPIRITUALITAS  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA  
KARYAWAN**

**PUBLIKASI KARYA ILMIAH**



**Oleh :**

**Yoga Paripurna**

**16.2.02.25.0340**

**PROGRAM STUDI S-2 MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA (STIESIA)**

**SURABAYA**

**2019**

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN SPIRITUALITAS TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN**

**Yoga Paripurna**

*yogaparipurna@gmail.com*

**Hening Widi Oetomo**

**Djawoto**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

## **ABSTRACT**

*This study aimed to identify and analyze the effect of leadership and spirituality styles on organizational commitment and performance of Balai Yasa Surabaya. The population were all staff in the production unit that were determined using non-random sampling. The technique sampling was saturated sampling; and the samples were 155 respondents. While the analysis technique applied SEM (Structural Equation Model). As the results, this study indicated that the leadership style had a significant effect on organizational commitment, that the spirituality had a significant effect on organizational commitment, that the organizational commitment had a significant effect on employee performance, that the leadership style had a significant effect on employee performance, and that the spirituality had a significant effect on employee performance. Furthermore, the organizational commitment mediated the effect of leadership style on employee performance; and the organizational commitment mediated the effect of spirituality on employee performance.*

**Keywords :** *leadership style, spirituality, organizational commitment, employee performance*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan dan spiritualitas terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan Balai Yasa Surabaya Gubeng. Teknik penentuan sampel yang digunakan yaitu sampling jenuh, semua anggota populasi dijadikan sampel yakni sebanyak 155 responden. Populasi penelitian ini menggunakan penentuan non random sampling dimana respondennya merupakan karyawan bagian unit produksi dan unit penunjangnya. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SEM (*Structural Equation Model*). Hasil pengujian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, spriritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional memediasi pengaruh spiritualitas terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci :** *gaya kepemimpinan, spiritualitas, komitmen organisasional, kinerja karyawan*

## **PENDAHULUAN**

Dewasa ini di setiap organisasi baik bergerak di bidang industri, perdagangan maupun jasa akan melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. SDM adalah manusia hidup yang mempunyai perasaan, pikiran, harga diri, keinginan, dan perilaku yang amat sukar untuk digeneralisasi secara umum (Kadarisman, 2013:229). Unit Pelaksana Teknis (UPT) Balai Yasa Surabaya Gubeng yang merupakan bagian dari Direktorat Sarana PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang fokus pada perawatan besar armada kereta api (perawatan besar karena kereta akan di lepas secara total antar bagian baik interior, eksterior dan bagian rangka bawah dan roda). Jenis perawatannya termasuk skala besar atau disebut pemeriksaan akhir lengkap (PAL) setiap 2 tahun dan 4 tahun sekali, dengan hasil yang berkualitas, layak dan aman untuk digunakan sebagai angkutan penumpang dan angkutan barang

Mengacu pada fenomena di paragraph sebelumnya maka mencapai hal tersebut jelas UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng akan selalu menuntut karyawannya untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Dari tahun ke tahun jumlah target perawatan Kereta dan Gerbong tentunya meningkat. Maka kinerja karyawan tentu sangat di tuntutan untuk maksimal karena beban pekerjaan dari tiap tahun selalu meningkat. Namun terdapat fenomena, dilihat dari data program produksi perawatan kereta dan gerbong tahun 2014-2017, terjadi selisih antara target produksi dan realisasi pada kereta dan gerbong setiap bulannya terutama pada tahun 2014 - 2017. Tahun 2014 program kereta sebanyak 206, hanya bisa diselesaikan 194 kereta dan untuk gerbong program sebanyak 46 dan hanya mampu diselesaikan sebanyak 27 armada. Tahun 2015 program kereta sebanyak 198 dan di realisasikan sebanyak 191 armada dan program gerbong sebanyak 68, direalisasikan sebanyak 41 armada. Tahun 2016 program kereta sebanyak 192, mampu direalisasikan sebanyak 191 armada dan program gerbong sebanyak 108, hanya mampu direalisasikan sebanyak 90 armada. Dan untuk tahun 2017 program kereta sebanyak 126 dan direalisasikan sebanyak 125 untuk program gerbong sebanyak 176 dan direalisasikan sebanyak 174.

Menurut kajian empiris yang dilakukan peneliti banyak faktor dalam mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya gaya kepemimpinan, spiritualitas, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan motivasi kerja. Namun karena keterbatasan peneliti baik waktu, tenaga dan wawasan maka peneliti hanya membatasi tiga variabel saja dalam penelitian ini untuk diteliti yaitu gaya kepemimpinan, spiritualitas dan komitmen organisasional Kemudian yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan, berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan dari sekian banyak penelitian ternyata peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi atau penghubung antara semangat spiritualitas karyawan dalam menghadapi tantangan dalam mencapai tujuan dan kinerja yang baik belum banyak mendapat cukup perhatian, karena spiritualitas seorang karyawan yang baik bukan tidak mungkin justru akan mendukung komitmen seseorang terhadap organisasi dan keadaan spiritualitas seorang karyawan yang kuat akan mampu meningkatkan kinerja yang positif. Sesuai dengan pandangan ini maka tingkat spiritualitas setiap individu seorang karyawan dalam perusahaan sesuai dengan keyakinannya masing-masing diduga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut.

Oleh karena itu penelitian ini dimulai dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Spiritualitas Terhadap Komitmen Organiasional dan Kinerja Karyawan. (Studi Pada Pegawai UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng). Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah di atas maka diajukan pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng
2. Apakah spiritualitas berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng
5. Apakah spiritualitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng

6. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng
7. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh spiritualitas terhadap karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.

## **KAJIAN TEORI**

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan yaitu sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya supaya sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinan pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Menurut Suwatno (2001:161), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah Faktor genetis, adalah yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya. Faktor sosial, Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai kemungkinan untuk menjadi seorang pemimpin, dan tersalur sesuai lingkungannya. Faktor bakat, Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang dari sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, dapat disimpulkan bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap sikap hubungan manusiawi.

### **Spiritualitas**

Istilah spiritual berasal dari bahasa latin *spritus* yang berarti sesuatu yang memberikan kehidupan atau pada sebuah sistem atau organisme. Spiritualitas bukanlah masalah agama atau kepercayaan. Spiritualitas menyangkut sesuatu yang *universal*, yaitu nilai, makna, tujuan, dalam hidup manusia yang tidak tergantung pada agama apapun yang dianut oleh seseorang (Amin, 2010:58).

Dyson dalam Young (2007) menjelaskan tiga faktor yang berhubungan dengan spiritualitas, yakni diri sendiri adalah jiwa seseorang dan daya jiwa merupakan hal yang fundamental dalam eksplorasi atau penyelidikan spiritualitas. Sesama adalah hubungan seseorang dengan sesama sama pentingnya dengan diri sendiri. Kebutuhan untuk menjadi anggota masyarakat dan saling keterhubungan telah lama diakui sebagai bagian pokok pengalaman manusiawi. Tuhan adalah pemahaman tentang Tuhan dan hubungan manusia dengan Tuhan secara tradisional dipahami dalam kerangka hidup keagamaan. Akan tetapi, dewasa ini telah dikembangkan secara lebih luas dan tidak terbatas. Tuhan dipahami sebagai daya yang menyatukan prinsip hidup atau hakikat hidup. Kodrat Tuhan mungkin mengambil berbagai macam bentuk dan mempunyai makna yang berbeda bagi satu orang dengan orang lain.

### **Komitmen Organisasional**

Sebagai definisi yang umum, Luthans (2006) mengartikan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Allen dan Meyer (1993) mengajukan tiga model komitmen organisasional dan direfleksikan dalam tiga pokok utama yaitu *Affective commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan ada keinginan untuk menjalankannya. *Continuance commitment* adalah keinginan untuk tetap

bekerja pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu yang terkait dengan pekerjaannya. *Normative commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena adanya tekanan dari pihak lain.

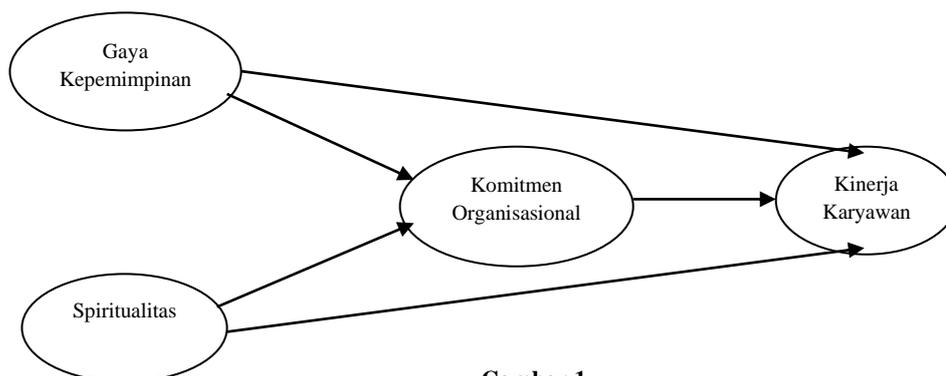
Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Tinggi rendahnya komitmen organisasional seorang pegawai tentu ada faktor yang mempengaruhinya. Stum dalam Sopiah (2008:164) mengemukakan ada 5 faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional: Budaya keterbukaan, perusahaan dan karyawan harus saling mendukung dan terbuka dalam urusan pekerjaan sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dalam bekerja. Kepuasan, perusahaan harus dapat memenuhi segala kebutuhan karyawan dalam bekerja agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan memberikan hasil yang terbaik untuk perusahaan. Kesempatan personal untuk berkembang, karyawan harus mempunyai keinginan dan kemauan untuk mengembangkan dirinya dengan memanfaatkan kesempatan untuk mengembangkan karir maupun pendidikan yang diberikan perusahaan.

### Kinerja Karyawan

Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Gomes (2003:130) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Selanjutnya definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2000:22) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Gibson (2010) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu Faktor Individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social dan demografi seseorang. Faktor psikologi : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Selanjutnya menurut McClelland (2010:23), mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif tinggi yaitu : 1) Memiliki tanggung jawab tinggi 2) Berani mengambil resiko 3) Memiliki tujuan yang realistis 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kinerja yang dilakukan 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### Kerangka Konseptual



**Gambar 1.**  
**Kerangka Konseptual**

### Pengembangan Hipotesis

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional

Teori kepemimpinan Kreitner dan Kinichi (2000) memaknai bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer dapat dikembangkan dan diperbaiki secara sistematis. Bagi seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya

dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinannya.

Pada penelitian Dolatabadi dan Safa (2010) menerangkan bahwa kepemimpinan berdampak signifikan pada komitmen karyawan pada organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di perusahaan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajer perusahaan tersebut.

Hasil penelitian lainnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten dengan penelitian diatas, adalah penelitian Tseng and Lee (2011) yang menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa secara teoritis dan empiris gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang masih belum konsisten terhadap komitmen organisasional..

H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan.

### **Pengaruh Spiritualitas terhadap Komitmen Organisasional**

Rego dan Cunha (2008) menyatakan bahwa penerapan spiritualitas ditempat kerja akan merangsang karyawan untuk membentuk persepsi yang lebih positif terhadap organisasi, dengan demikian akan mendapatkan perubahan yang lebih baik dan untuk mencapai penyesuaian yang lebih baik melalui pekerjaan dengan kepuasan yang lebih tinggi, berkomitmen terhadap organisasi, kesejahteraan organisasi dan rendahnya keinginan untuk melakukan turnover serta ketidakhadiran.

Damping (2004) menyatakan bahwa semakin meningkatnya spiritualitas seseorang maka semakin kuat pula komitmen mereka terhadap pekerjaannya. Semakin tinggi dan kuat komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja maka akan semakin positif pula sikap yang ditunjukkan dalam menghadapi perubahan organisasi.

H<sub>2</sub> : Spiritualitas berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu (kontrak) dengan penuh rasa tanggung jawab. Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi.

Hasil studi McNeese – Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (signifikan pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi. Namun pada penelitian Murty dan Hudiwinarsih (2012) komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa secara teoritis dan empiris Komitmen Organisasional memiliki hubungan yang masih belum konsisten terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3</sub> : Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. Cushway dan Lodge (1993), mengatakan perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dikatakan tidak berhasil jika tidak bisa memotivasi, menggerakkan, dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu.

Siagian Dalam Waridin dan Guritno (2006) mengatakan perilaku pemimpin memiliki kecenderungan pada dua hal yang konsideransi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Waridin dan Guritno (2006) menunjukkan bahwa perilaku misalnya pola dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian lainnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten dengan penelitian diatas, adalah penelitian Buttler dan Richard (1991) yang menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa secara teoritis dan empiris Gaya Kepemimpinan memiliki hubungan yang masih belum konsisten terhadap kinerja karyawan.

H<sub>4</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Spiritualitas terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian oleh Milliman dan Ferguson (2003) menunjukkan hasil bahwa spiritualitas mendorong kinerja organisasi menjadi lebih baik karena organisasi yang memperhatikan spiritualitas membuat karyawannya mampu menemukan tujuan di pekerjaan mereka, hal ini didukung dengan penelitian oleh Winarto dan Widowati (2013) juga menunjukkan hasil bahwa praktik spiritualitas di tempat kerja mampu menciptakan budaya organisasi baru yang menjadikan karyawan merasa lebih bahagia dan berkinerja lebih baik. Sarwan (2014) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa spiritualitas tempat kerja berpengaruh pada kinerja karyawan.

Namun menurut Pratama (2014) spiritualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini membuat variabel spiritualitas terhadap variabel kinerja karyawan masih belum konsisten dalam penelitian. Sehingga membuat penelitian ini di lakukan untuk menambah referensi dari kedua variabel tersebut.

H<sub>5</sub> : Spiritualitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.**

Gaya kepemimpinan (leadership styles) merupakan cara seorang pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemi kian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Siagian, 2002). Sedangkan Likert (1967) menyatakan bahwa terdapat tiga jenis perilaku kepemimpinan yang saling berbeda diantara para manajer, yaitu : perilaku berorientasi pada tugas (task oriented behavior), perilaku yang berorientasi pada hubungan (relationship oriented behavior), dan kepemimpinan partisipatif.

Yousef (2000) meneliti terkait komitmen organisasional sebagai mediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja, dengan menggunakan 430 pekerja individu di United Arab Emirates. Regresi berganda sebagai alat analisis statistik. Hasil analisisnya menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja, sedangkan budaya nasional juga memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Siders et al. (2001) menyatakan bahwa komitmen internal berhubungan dengan kinerja untuk *reward* secara organisasional, sedangkan komitmen eksternal berpengaruh terhadap kinerja yang relevan dengan *reward* oleh para konsumen. Karyawan yang komitmen terhadap organisasinya, akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasinya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang didukung adanya rasa komitmen terhadap organisasinya, maka akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka.

H<sub>6</sub>: Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

#### **Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Spiritualitas Terhadap Kinerja Karyawan**

Tischler (2002) mengatakan bahwa spiritualitas mirip dengan suatu cara yang berhubungan dengan emosi atau perilaku dan sikap tertentu dari seorang individu. Menjadi seorang yang spiritual berarti menjadi seorang yang terbuka, memberi, dan penuh kasih. Perilaku karyawan dalam organisasi dengan tingkat spiritualitas positif, mendukung organisasi, dan mendemonstrasikan komitmen pada tingkatan yang lebih besar daripada yang tidak memiliki nilai spiritualitas (Milliman 2003).

Namun menurut Pratama (2014) Spiritualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini membuat variabel spiritualitas terhadap variabel kinerja karyawan masih belum konsisten dalam penelitian. Sehingga membuat penelitian ini dilakukan untuk menambah referensi dari kedua variabel tersebut.

H<sub>7</sub>: Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Spiritualitas Terhadap Kinerja Karyawan

## METODE PENELITIAN

Berdasarkan metode yang digunakan penelitian ini adalah termasuk penelitian survey, karena berdasarkan data sampel akan digunakan sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan bagi populasinya. Kerlinger (1973) dalam Sugiyono (2010 : 7) menyatakan bahwa, penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar/kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan produksi UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng sebanyak 155 Orang. Mengingat dari jumlah populasi sebanyak 155 karyawan tersebut peneliti merasa mampu untuk mengakses semua data yang dibutuhkan dalam penelitian ini maka atas populasi tersebut semuanya akan diambil sebagai sampel. Oleh karena itu cara penentuan atau pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh.

### Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini ada yang bersumber dari sekunder dan primer. Data yang bersumber dari sekunder adalah data target dan realisasi produksi kereta dan gerbong UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng tahun 2014-2017 dan daftar karyawan bagian produksi UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng. Sedangkan data yang bersumber primer berupa identitas responden, skor jawaban responden atas item pernyataan/kuesioner yang terkait dengan variabel penelitian.

### Teknik Analisis Data

Metode statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan identitas responden dan jawaban responden atas item pernyataan yang diberikan pada setiap variabel penelitian. Metode statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan identitas responden dan jawaban responden atas item pernyataan yang diberikan pada setiap variabel penelitian. Metode statistik inferensial dalam penelitian ini akan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) karena variabel-variabel dalam penelitian ini adalah variabel laten reflektif disamping menggunakan sampel yang cukup banyak yakni diatas 100.

Model persamaan struktural (*structural equations*) yang menyatakan hubungan kausalitas setiap kostruk atau variabel dengan berbagai indikatornya adalah :

1. Gaya Kepemimpinan (GK)

$$GK_1 = \lambda_1 GK + e_1$$

$$GK_2 = \lambda_2 GK + e_2$$

$$GK_3 = \lambda_3 GK + e_3$$

$$GK_4 = \lambda_4 GK + e_4$$

Keterangan :

GK<sub>1</sub> : Rasa tanggung jawab

GK<sub>2</sub> : Mementingkan penyelesaian tugas

GK<sub>3</sub> : Mengambil resiko

GK<sub>4</sub> : Kapasitas untuk menangani tekanan

2. Spiritualitas (Sp)

$$Sp_1 = \lambda_1 Sp + e_1$$

$$Sp_2 = \lambda_2 Sp + e_2$$

$$Sp_3 = \lambda_3 Sp + e_3$$

Keterangan :

Sp<sub>1</sub> : Pekerjaan yang berarti

Sp<sub>2</sub> : Merasa ada energi dan semangat dari pekerjaan yang dilakukan

Sp<sub>3</sub> : Sejalan dengan nilai-nilai organisasi

3. Komitmen Organisasional (KO)

$$KO_1 = \lambda_1 KO + e_1$$

$$KO_2 = \lambda_2 KO + e_2$$

$$KO_3 = \lambda_3 KO + e_3$$

Keterangan :

KO<sub>1</sub> : Penerimaan terhadap tujuan organisasi

KO<sub>2</sub> : Rasa kebersamaan

KO<sub>3</sub> : Hasrat untuk bertahan menjadi bagian organisasi

4. Kinerja Karyawan

$$KK_1 = \lambda_1 KK + e_1$$

$$KK_2 = \lambda_2 KK + e_2$$

$$KK_3 = \lambda_3 KK + e_3$$

Keterangan :

KK<sub>1</sub> : Kuantitas kerja

KK<sub>2</sub> : Kualitas kerja

KK<sub>3</sub> : Pemanfaatan waktu

Adapun model persamaan struktural (*structural equations*) yang menyatakan hubungan kausalitas antar kostruk atau variabel adalah :

$$KO = \beta_1 GK + \beta_2 Sp + e_1$$

$$KK = \beta_3 GK + \beta_4 Sp + \beta_5 KO + e_2$$

### Uji Validitas

Uji validitas adalah seberapa akurat, kuesioner harus sanggup melakukan fungsi ukur dengan kata lain kuesioner dapat dikatakan sah. Tujuan dilakukan uji validitas adalah untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013:45).

### Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dapat dikatakan handal atau *reliable* Uji reliabilitas ini dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban dari responden melalui pertanyaan yang diberikan. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal ketika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Maka semakin tinggi tingkat reliabilitas suatu alat pengukur maka semakin stabil pula alat pengukur tersebut. Dalam SPSS diberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ), suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2013:41)

### Uji Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Uji model pengukuran dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah indikator yang ada pada setiap konstruk atau variabel memang merupakan bagian atau dapat menjelaskan konstruk atau variabel tersebut. Menurut Santoso (2012:128) untuk menguji apakah indikator yang ada pada sebuah konstruk memang merupakan bagian atau dapat menjelaskan konstruk, maka perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas variabel melalui analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*). Di dalam metode SEM, uji validitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji *convergent validity*.

## Uji Asumsi Model

### Uji Normalitas

Asumsi yang paling fundamental dalam analisis multivariat adalah normalitas yang merupakan bentuk suatu distribusi data pada suatu variabel metrik tunggal dalam menghasilkan distribusi normal (Hair *et al.*, 2010). Uji normalitas dilakukan dengan melihat tabel *output test for normality dan outliers*. Nilai pembandingan yang digunakan adalah nilai Z yang dilihat pada tabel Z dengan menggunakan tingkat kepercayaan 99% atau signifikansi 1% yaitu antara -2,58 dan +2,58.

### Uji Outliers

Outliers merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim di dalam metode SEM, outliers secara multivariat dilakukan dengan metode *Mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan sebuah data termasuk outliers adalah jika data mempunyai angka  $p_1$  (probability 1) dan  $p_2$  (probability 2) kurang dari 0,05 atau  $(p_1 \text{ dan } p_2) < 0,05$ , demikian pula sebaliknya apabila  $(p_1 \text{ dan } p_2) > 0,05$ , maka data tersebut dinyatakan sebagai *outlier* (Santosa, 2007).

### Uji Multikolinearitas dan Singularitas

Menurut Hair *et al.* (2006), salah satu kelemahan penggunaan kovarians adalah nilainya yang tidak standar dan tergantung pada skala. Skala yang memiliki range yang lebar akan menghasilkan nilai kovarians yang besar, sehingga determinan matriks kovarians akan besar pula. Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Menurut Ferdinand (2002:109) jika nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil memberi indikasi adanya problems multikolinearitas dan singularitas pada matriks kovariansnya.

### Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit*)

Setelah pengujian asumsi, selanjutnya dilakukan pengujian kecocokan dalam SEM menggunakan derajat kecocokan atau *Goodness of Fit (GOF)* antara data dan model. Menurut Hair *et al.* (2010) menyatakan bahwa evaluasi terhadap GOF dilakukan melalui beberapa tingkatan, yaitu kecocokan keseluruhan model, kecocokan model pengukuran, dan kecocokan model struktural.

### Uji Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ada 7 hipotesis. Untuk menguji hipotesis yang pertama sampai dengan hipotesis kelima dilakukan dengan cara membandingkan nilai signifikansi  $CR (P_{value})$  dengan *level of significant*  $\alpha = 0,05$ . Jika nilai signifikansi  $CR (P_{value}) \leq 0,05$  maka variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen, atau hipotesis penelitian diterima. Sebaliknya jika nilai signifikansi  $CR (P_{value}) > 0,05$  maka variabel eksogen berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel endogen, atau hipotesis penelitian ditolak.

Sedangkan untuk menguji hipotesis keenam dan hipotesis ketujuh akan digunakan uji-z dari Sobel atau disebut Sobel Test dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

dimana :

a = koefisien regresi untuk pengaruh variabel eksogen ke variabel mediasi

b = koefisien regresi dari variabel mediasi ke variabel endogen

SEa = *Standar error of estimate* dari pengaruh variabel eksogen ke variabel mediasi

SEb = *Standar error of estimate* dari pengaruh variabel mediasi ke variabel endogen

Apabila nilai Z yang dihasilkan  $\geq 1,96$  maka hipotesis penelitian diterima, demikian pula sebaliknya apabila nilai  $Z < 1,96$  hipotesis penelitian ditolak (Ferdinand, 2014 : 304).

## **HASIL PENELITIAN**

### **Gambaran Umum Perusahaan**

UPT. Balai Yasa Gubeng (BY SGU) terletak di jalan Tapak Siring No.5 Surabaya. Hampir berdekatan dengan stasiun Surabaya Gubeng yang dikomandoi oleh General Manager, yang mempunyai tugas pokok menyiapkan kereta yang handal dan siap operasi, terutama untuk daerah operasi 7 madiun, 8 surabaya dan 9 Jember. Balai Yasa Surabaya Gubeng dibangun oleh Pemerintahan Belanda pada tahun 1912 oleh Staatspoorwegen. Dan sekarang menjadi bagian dari unit Sarana PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

### **Deskripsi Responden Menurut Usia**

Berdasarkan hasil kuisioner gambaran distribusi frekuensi berkaitan dengan usia responden yang bekerja di UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng, frekuensi terbanyak adalah yang berusia diantara 21 - 30 Tahun sebanyak 78 responden dengan prosentase sebesar 50,3 %. Kemudian diikuti oleh responden yang berusia diatas 30 Tahun sebanyak 75 responden dengan prosentase sebesar 48,4 %. Terbanyak ketiga diikuti responden berusia  $\leq 20$  Tahun sebanyak 2 responden dengan prosentase sebesar 1,3 %.

### **Deskripsi Responden Menurut Masa Kerja**

Berdasarkan hasil kuisioner gambaran distribusi frekuensi berkaitan dengan masa kerja responden yang bekerja di UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng, frekuensi terbanyak adalah karyawan yang telah bekerja selama lebih dari 4 tahun sebanyak 111 responden dengan prosentase sebesar 71,6 %. Kemudian diikuti oleh responden dengan masa kerja 3-4 tahun sebanyak 22 responden dengan prosentase sebesar 14,2 %. Terbanyak ketiga diikuti responden dengan masa kerja 2-3 tahun sebanyak 6 responden dengan prosentase sebesar 3,9 %. Dan terbanyak keempat karyawan dengan masa kerja 1-2 tahun sebanyak 16 responden dengan prosentase 10,3 %.

### **Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin**

Berdasarkan hasil kuisioner gambaran distribusi frekuensi berkaitan dengan jenis kelamin responden yang bekerja di UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng, frekuensi terbanyak adalah karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 150 responden dengan prosentase sebesar 96,8 %. Kemudian diikuti oleh responden dengan berjenis kelamin wanita sebanyak 5 dengan prosentase 3,2 %. Hal ini dikarenakan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng adalah tempat perawatan Kereta dan Gerbong sehingga karyawan berjenis kelamin laki-laki lebih banyak jumlahnya dibandingkan dengan karyawan jenis kelamin wanita.

### **Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir**

Berdasarkan hasil kuisioner gambaran distribusi frekuensi berkaitan dengan pendidikan terakhir responden yang bekerja di UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng, frekuensi terbanyak adalah karyawan dengan pendidikan terakhir SMA / SMK sebanyak 139 responden dengan prosentase sebesar 89,7 %. Kemudian diikuti oleh responden dengan pendidikan terakhir Strata 1 sebanyak 12 responden dengan prosentase sebesar 7,7 %. Terbanyak ketiga diikuti responden dengan pendidikan terakhir D3 dan S2 sebanyak masing-masing satu responden dengan prosentase sebesar 0,6 %.

### **Deskripsi Responden Menurut Status Pernikahan**

Berdasarkan hasil kuisioner gambaran distribusi frekuensi berkaitan dengan status pernikahan responden yang bekerja di UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng, frekuensi terbanyak adalah karyawan dengan status pernikahan telah menikah dengan jumlah sebanyak 118 responden dengan prosentase sebesar 76,1 %. Kemudian diikuti oleh responden dengan status pernikahan, belum menikah dengan jumlah sebanyak 37 responden dengan prosentase sebesar 23,9 %.

### Deskripsi Responden Menurut Jabatan

Berdasarkan hasil kuisioner gambaran distribusi frekuensi berkaitan dengan jabatan pekerjaan responden yang bekerja di UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng, frekuensi terbanyak adalah karyawan dengan jabatan pelaksana sebanyak 118 responden dengan prosentase sebesar 76,1 %. Kemudian diikuti oleh responden dengan jabatan Junior Supervisor sebanyak 28 responden dengan prosentase sebesar 18,1 %. Dan terbanyak ketiga, responden dengan jabatan supervisor sebanyak 9 responden dengan prosentase 5,8 %.

### Uji Validitas

Uji validitas adalah seberapa akurat, kuisioner harus sanggup melakukan fungsi ukur dengan kata lain kuisioner dapat dikatakan sah. Tujuan dilakukan uji validitas adalah untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut (Ghozali, 2013:45). Suatu instrumen dikatakan valid jika mempunyai validitas tinggi yaitu *correlation*  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah jika nilai *correlation*  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel. Hasil uji validitas data disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 1**  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Correted Item-Total	R Tabel	Keterangan
<b>Gaya Kepemimpinan (GK)</b>	Rasa Tanggung Jawab	GK1	0,838	0,361	Valid
		GK2	0,602		Valid
	Mementingkan Penyelesaian Tugas	GK3	0,654	0,361	Valid
		GK4	0,65		Valid
	Berani Mengambil Resiko	GK5	0,606	0,361	Valid
		GK6	0,448		Valid
	Kapasitas Untuk Menangani Tekanan	GK7	0,402	0,361	Valid
		GK8	0,553		Valid
<b>Spiritualitas (Sp)</b>	Pekerjaan Yang Berarti	Sp1	0,753	0,361	Valid
		Sp2	0,712		Valid
		Sp3	0,751		Valid
	Rasa Kebersamaan	Sp4	0,585	0,361	Valid
		Sp5	0,81		Valid
		Sp6	0,719		Valid
	Sejajar Dengan Nilai Organisasi	Sp7	0,536	0,361	Valid
		Sp8	0,751		Valid
		Sp9	0,814		Valid
<b>Komitmen Organisasional (KO)</b>	Penerimaan Tujuan Organisasi	KO1	0,8	0,361	Valid
		KO2	0,584		Valid
	Keinginan Untuk	KO3	0,576	0,361	Valid

	Bekerja Keras	KO4	0,711		Valid
	Hasrat Untuk Bertahan Menjadi Bagian Organisasi	KO5	0,596	0,361	Valid
		KO6	0,854		Valid
<b>Kinerja Karyawan (KK)</b>	Kuantitas Kerja	KK1	0,806		Valid
		KK2	0,858		Valid
	Kualitas Kerja	KK3	0,719	0,361	Valid
		KK4	0,753		Valid
	Pemanfaatan Waktu	KK5	0,808	0,361	Valid
		KK6	0,877		Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 1 di atas, dapat diketahui bahwa seluruh item pernyataan mengenai Gaya Kepemimpinan, Spiritualitas, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan yang berjumlah 30 pernyataan, mempunyai  $r$  hitung  $>$  dari  $r_{\text{tabel}}$  pada tingkat  $\alpha = 5\%$  sebesar 0,361, maka hal ini berarti bahwa seluruh item pernyataan tersebut seluruhnya valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

### Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini sebelum kuesioner dibagikan kepada seluruh responden, untuk mengetahui apakah kuesioner yang disiapkan tersebut valid dan reliabel akan diuji terlebih dahulu kepada 30 orang responden. Dari hasil uji reliabilitas nilai *Cronbach Alpha* dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 2  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,715	8	Reliabel/Konsisten
Spiritualitas	0,836	9	Reliabel/Konsisten
Komitmen Organisasional	0,766	6	Reliabel/Konsisten
Kinerja Karyawan	0,886	6	Reliabel/Konsisten

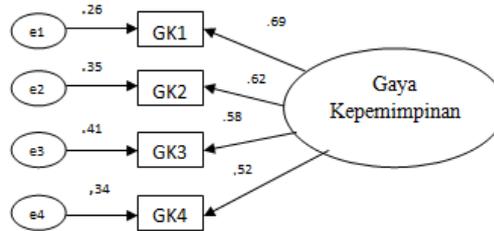
Sumber : Data Primer diolah, 2019

Dari Tabel 8 hasil uji reliabilitas terlihat nilai *Cronbach Alpha* dari setiap variabel lebih besar dari 0,60 yang berarti seluruh indikator reliabel dalam membentuk sebuah konstruk atau variabel yang meliputi variabel gaya kepemimpinan, spiritualitas, komitmen organisasional dan kinerja karyawan adalah reliabel sehingga kuesioner tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

### Uji Model Pengukuran (*Measurement Model*)

#### a. Analisis Konfirmatori Gaya Kepemimpinan

Variabel Gaya Kepemimpinan memiliki 4 (empat) indikator yang akan diuji, yaitu : Rasa Tanggung Jawab Pemimpin (GK1), Mementingkan Penyelesaian Tugas (GK2), Berani Mengambil Resiko (GK3), dan Kapasitas Untuk Menangani Tekanan (GK4). Berikut hasil gambar uji kofirmatori faktor analisis :

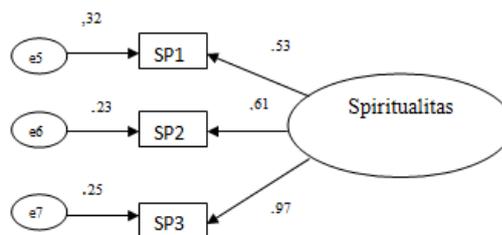


Sumber : Data Primer diolah, 2019  
Gambar 2  
CFA Variabel Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan gambar di atas diketahui bahwa seluruh indikator yang mencerminkan variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai loading faktor yang signifikan, karena seluruh nilai loading faktor melebihi angka 0,5.

#### b. Analisis Konfirmatori Spiritualitas

Variabel Spiritualitas memiliki 3 (tiga) indikator yang akan diuji, yaitu Pekerjaan Yang Berarti (SP1), Rasa Kebersamaan (SP2), dan Sejalan Dengan Nilai Organisasi (SP3). Berikut hasil gambar uji kofirmatori faktor analisis :

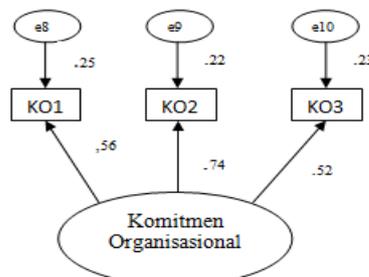


Sumber : Data Primer diolah, 2019  
Gambar 3  
CFA Variabel Spiritualitas

Berdasarkan gambar di atas diketahui bahwa seluruh indikator yang mencerm konstruk atau variabel Spiritualitas memiliki nilai loading faktor yang signifikan, karena seluruh nilai loading faktor melebihi angka 0,5.

#### c. Analisis Konfirmatori Komitmen Organisasional

Variabel Komitmen Organisasional memiliki 3 (tiga) indikator yang akan diuji, yaitu : Penerimaan Tujuan Organisasi (KO1), Keinginan Untuk Bekerja Keras (KO2), dan Hasrat Untuk Bertahan Menjadi Bagian Dari Organisasi (KO3). Berikut hasil gambar uji kofirmatori faktor analisis :

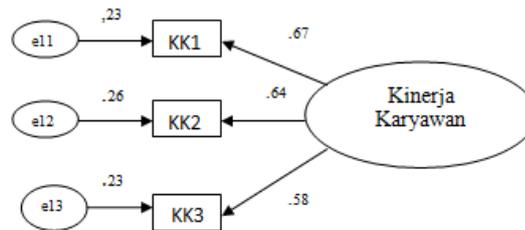


Sumber : Data Primer diolah, 2019  
Gambar 4  
CFA Variabel Komitmen Organisasional

Berdasarkan gambar di atas diketahui bahwa seluruh indikator yang mencerminkan konstruk atau variabel komitmen organisasional memiliki nilai loading faktor yang signifikan, karena seluruh nilai loading faktor melebihi angka 0,5

#### d. Analisis Konfirmatori Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan memiliki 3 (tiga) indikator yang akan diuji, yaitu : Kuantitas Kerja (KK1) Kualitas Kerja (KK2) Pemanfaatan Waktu (KK3). Berikut hasil gambar uji kofirmatori faktor analisis :



Sumber : Data primer diolah, 2019

Gambar 5  
CFA Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan gambar di atas diketahui bahwa seluruh indikator yang mencerminkan konstruk atau variabel kinerja karyawan memiliki nilai loading faktor yang signifikan, karena seluruh nilai loading faktor melebihi angka 0,5.

#### Uji Asumsi Model

##### Uji Normalitas

Asumsi normalitas data diuji dengan mengacu pada nilai *skewness* dan *kurtosis* dari data yang digunakan. Apabila nilai CR pada *skewness* maupun *kurtosis* data berada pada rentang antara - 2,58 dan + 2,58, maka data masih dapat dinyatakan berdistribusi normal pada tingkat signifikansi 0.01 (Ferdinand, 2002:47). Hasil pengujian sebagai berikut:

Tabel 3  
Assessment of Normality

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KK3	3	5	-0,517	-2,63	-0,635	-1,613
KK2	2	5	-0,969	-4,924	1,579	4,012
KK1	2	5	-0,921	-4,682	1,794	4,558
KO3	3	5	-0,861	-3,31	-0,534	-1,357
KO2	2	5	-0,904	-4,595	1,019	2,59
KO1	3	5	-0,613	-2,701	-0,669	-1,699
SP1	2	5	-0,726	-3,149	0,665	1,69
SP2	3	5	-0,72	-2,903	-0,878	-0,706
SP3	3	5	-0,834	-3,172	-0,367	-0,932
GK1	2	5	-1,002	-5,093	1,512	3,843
GK2	2	5	-1,032	-5,243	1,086	2,761
GK3	2	5	-0,854	-3,799	-0,943	-0,362
GK4	2	5	-0,871	-4,429	1,443	3,668
Multivariate					56,721	1,928

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Hasil pengujian normalitas data sebagaimana pada tabel menunjukkan bahwa sebagian besar nilai *critical ratio* (c.r) berada di dalam rentang  $\pm 2.58$ . Dengan demikian maka demi pertimbangan parsimony atau kemudahan data penelitian yang digunakan telah memenuhi

persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal. Dengan demikian asumsi data yang normal dalam hal ini dapat terpenuhi.

### Uji Oulier

Evaluasi atas outlier dimaksudkan untuk mengetahui sebaran data yang jauh dari titik normal (data pencilan). Kriteria yang digunakan sebuah data termasuk outliers adalah jika data mempunyai angka p1 (probability 1) dan p2 (probability 2) kurang dari 0,05 atau p1 dan p2 < 0,05 (Santosa, 2007). Data hasil evaluasi outlier disajikan pada tabel 30 dibawah ini:

**Tabel 4**  
**Mahalanobis Distance**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
3	76,5	0	0
12	76,5	0	0
79	30,176	0,004	0,032
47	29,69	0,005	0,009
61	27,77	0,01	0,018
57	26,816	0,013	0,017
119	26,216	0,016	0,012
111	26,062	0,017	0,005
36	25,86	0,018	0,002
110	24,854	0,024	0,005

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel tampak bahwa tidak ada data yang termasuk outlier dikarenakan sebagian besar nilai p value baik nilai p1 maupun nilai p2 Mahalanobis d-square melebihi angka signifikansi 0,05.

### Uji Multikolinearitas dan Singularitas

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

- **Determinant of sample covariance matrix = 157,235**

Dari hasil pengolahan data yang menggunakan SEM tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

### Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Uji terhadap kelayakan model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5  
Structural Equation Model (SEM)

Goodnes of Fit Indeks	Cut Of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Diharapkan Kecil	44.429	Fit
Probability	$\geq 0,05$	0,43	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,07	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,918	Fit
AGFI	$\geq 0,80$	0,84	Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,13	Fit
TLI	$\geq 0,95$	0,955	Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,951	Fit

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis full model SEM telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan karena nilai Goodness of Fit Indeks telah memenuhi *cut of value* nya masing-masing.

### Uji Hipotesis

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas.

Tabel 6  
Pengujian Hipotesis

			Est	S.E.	C.R.	P
Komitmen_Organisasional	<---	Gaya_Kepemimpinan	0,867	0,16	5,407	0,000
Komitmen_Organisasional	<---	Spiritualitas	0,634	0,141	3,847	0,000
Kinerja_Karyawan	<---	Komitmen_Organisasional	0,630	0,141	3,847	0,000
Kinerja_Karyawan	<---	Gaya_Kepemimpinan	0,682	0,156	3,167	0,000
Kinerja_Karyawan	<---	Spiritualitas	0,645	0,153	4,718	0,000

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 32 diatas berkaitan dengan pengujian hipotesis diatas maka model persamaan struktural (*structural equations*) yang menyatakan hubungan kausalitas antar kostruk atau variabel adalah :

$$KO = 0,867 GK + 0,634 Sp + e_1$$

$$KK = 0,682 GK + 0,645 Sp + 0,630 KO + e_2$$

Parameter estimasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional diperoleh sebesar 0.867 dan nilai C.R. = 5,407 dengan probabilitas = 0,000 ( $p < 0,05$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga semakin baik gaya kepemimpinan maka komitmen pegawai akan semakin tinggi juga. Dengan demikian **hipotesis kesatu** bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional **diterima**.

Parameter estimasi pengaruh antara spiritualitas terhadap komitmen organisasional diperoleh sebesar 0.634 dan nilai C.R. = 3,847 dengan probabilitas = 0,000 ( $p < 0,05$ ). Jadi

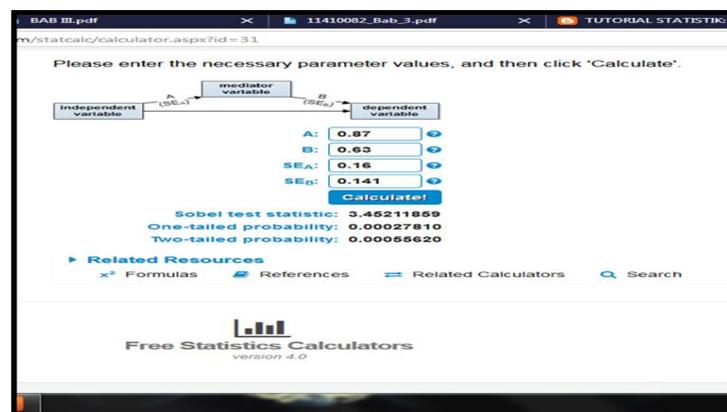
dapat disimpulkan bahwa spiritualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga semakin baik spiritualitas seorang karyawan maka komitmen dalam bekerja akan semakin tinggi juga. Dengan demikian **hipotesis kedua** bahwa spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional **diterima**.

Parameter estimasi pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0.630 dan nilai C.R. = 3,847 dengan probabilitas = 0,000 ( $p < 0,05$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin baik komitmen seorang karyawan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi juga. Dengan demikian **hipotesis ketiga** bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **diterima**.

Parameter estimasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0.682 dan nilai C.R. = 3,167 dengan probabilitas = 0,000 ( $p < 0,05$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi juga. Dengan demikian **hipotesis keempat** bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **diterima**.

Parameter estimasi pengaruh antara spiritualitas terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,645 dan nilai C.R. = 4,718 dengan probabilitas = 0,000 ( $p < 0,05$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa spiritualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi spiritualitas seorang pegawai maka kinerja karyawan tersebut akan semakin tinggi juga. Dengan demikian **hipotesis kelima** bahwa spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **diterima**.

Untuk pengujian hipotesis keenam dan ketujuh dalam penelitian ini digunakan uji-z dari Sobel atau disebut Sobel Test dengan menggunakan rumus. Hasil perhitungan sobel tes apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tampak pada gambar dibawah ini.



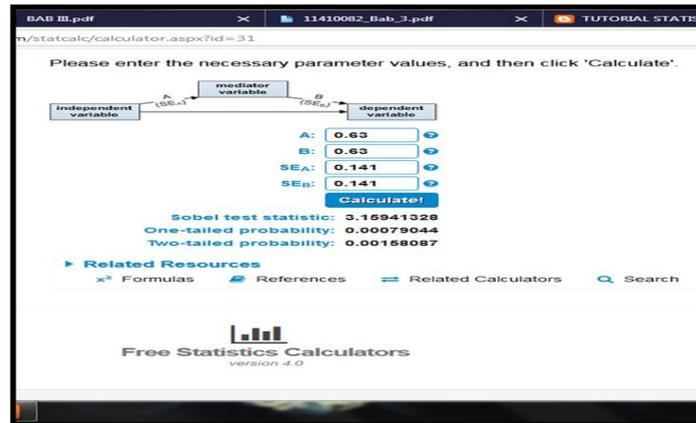
Sumber : Data Primer, diolah 2019

Gambar 6

Hasil Perhitungan KO Memediasi Pengaruh GK Terhadap KK

Dari gambar di atas diketahui nilai *sobel tes statistic* untuk komitmen organisasional memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar  $3,45 > 1,96$ , maka **hipotesis keenam** bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan **diterima**.

Hasil perhitungan sobel tes apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh spiritualitas terhadap kinerja karyawan tampak pada gambar dibawah ini.



Sumber : Data Primer, diolah 2019

Gambar 7

Hasil Perhitungan KO Memediasi Pengaruh Sp Terhadap KK

Dari gambar di atas diketahui nilai *sobel tes statistic* untuk komitmen organisasional memediasi pengaruh spiritualitas terhadap kinerja karyawan sebesar  $3,15 > 1,96$ , maka **hipotesis ketujuh** bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh spiritualitas terhadap kinerja karyawan **diterima**.

Setelah dilakukan pengujian hipotesis pertama sampai dengan hipotesis ketujuh maka bentuk mediasi dalam penelitian ini adalah mediasi parsial. Ini dapat dilihat dari hasil hipotesis jika koefisien jalur pengaruh tidak langsung pengaruh variabel eksogen (gaya kepemimpinan dan spiritualitas) terhadap variabel mediasi (komitmen organisasional) dan pengaruh variabel mediasi (komitmen organisasional) ke variabel endogen (kinerja karyawan) signifikan dan koefisien jalur pengaruh langsung variabel eksogen (gaya kepemimpinan dan spiritualitas) ke variabel endogen (kinerja karyawan) juga signifikan maka variabel mediasi yang dianalisis pada penelitian ini sebagai variabel mediasi parsial.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Hasil Deskripsi Variabel Penelitian

#### 1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sebagai variabel yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil tanggapan sebagian besar responden termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata skor total sebesar 4,00. Dari empat indikator yang mencerminkan variabel gaya kepemimpinan indikator pertama yaitu rasa tanggung jawab memiliki rata-rata skor paling tinggi (rata-rata skor 4,15). Hasil dari konfirmatori faktor analisis terhadap variabel gaya kepemimpinan indikator pertama yaitu rasa tanggung jawab merupakan indikator dominan (karena memiliki nilai faktor loading paling tinggi) yang mencerminkan gaya kepemimpinan UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng menurut persepsi karyawan, sehingga gaya pimpinan yang selalu mengecek pekerjaan karyawannya serta memberikan arahan kepada karyawan ketika mengalami kesulitan nampaknya merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai harapan sebagian besar karyawan UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng.

#### 2. Spiritualitas

Spiritualitas sebagai variabel yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil tanggapan sebagian besar responden termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata skor total sebesar 4,12. Dari tiga indikator yang mencerminkan variabel spiritualitas indikator ketiga yaitu apa yang diyakini sebagian besar karyawan selaras atau sejajar atau cocok dengan nilai-nilai yang berlaku di UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng memiliki rata-rata skor paling tinggi (rata-rata skor 4,20).

Hasil dari konfirmatori faktor analisis terhadap variabel spritualitas indikator apa yang diyakini sebagian besar karyawan selaras atau sejajar atau cocok dengan nilai-nilai yang berlaku di UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng merupakan indikator dominan (karena memiliki nilai faktor loading paling tinggi) yang mencerminkan spiritualitas karyawan UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng menurut persepsi karyawan, sehingga sebagian besar karyawan merasa terhubung dengan rekan kerja, berintergritas dengan misi perusahaan, serta perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan merupakan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh sebagian besar karyawan UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng.

### **3. Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional sebagai variabel yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil tanggapan sebagian besar responden termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata skor total sebesar 4,09. Dari tiga indikator yang mencerminkan variabel komitmen organisasional indikator pertama yaitu penerimaan tujuan perusahaan oleh karyawan memiliki rata-rata skor paling tinggi (rata-rata skor 4,12). Situasi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan mempersepsikan komitmennya terhadap perusahaan pada posisi yang baik karena karyawan ingin tetap bertahan di dalam perusahaan serta tetap bekerja dengan baik walaupun pimpinan tidak sedang ada di kantor.

Hasil dari konfirmatori faktor analisis variabel komitmen organisasional indikator penerimaan tujuan perusahaan oleh karyawan merupakan indikator dominan (karena memiliki nilai faktor loading paling tinggi) yang mencerminkan komitmen organisasional karyawan UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng menurut persepsi karyawan, sehingga karyawan yang selalu bekerja keras dan hasrat untuk bertahan menjadi bagian perusahaan sudah menjadi komitmen sebagian besar karyawan UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng.

### **4. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan sebagai variabel yang penting dalam organisasi. Hasil tanggapan sebagian besar responden termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata skor total sebesar 4,19. Dari tiga indikator yang mencerminkan variabel kinerja karyawan indikator ketiga yaitu pemanfaatan waktu memiliki rata-rata skor paling tinggi (rata-rata skor 4,27). Situasi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan mempersepsikan kinerjanya pada posisi yang baik karena disiplin mentaati jam kerja yang sudah ditentukan dalam arti datang tepat waktu dan pulang sebelum waktunya.

Hasil dari konfirmatori faktor analisis dari variabel kinerja karyawan indikator kualitas kerja merupakan indikator dominan yang mencerminkan kinerja karyawan UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng menurut persepsi karyawan, sehingga karyawan selalu mampu menyelesaikan pekerjaannya dan bekerja sesuai dengan prosedur dan jadwal merupakan cerminan kinerja sebagian besar karyawan UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng.

### **Hasil Pengujian Hipotesis**

#### **Hasil Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, artinya semakin baik gaya kepemimpinan semakin baik pula komitmen seorang karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik menurut persepsi karyawan disini yang utama adalah karena pimpinan selalu mengadakan pengecekan pekerjaan karyawannya dan selalu memberikan arahan ketika karyawan mengalami kesulitan dalam pekerjaannya. Sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan memiliki komitmen dalam sebuah organisasinya. Dengan contoh karyawan bekerja atas kemauan dan dorongan sendiri sesuai dengan waktu yang ditentukan. Karyawan mengerjakan pekerjaan kantor terlebih dahulu daripada kepentingan pribadinya.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu Lagomarsino dan Cardona (2003), Avolio et al. (2004). Lok dan Crawford (2004), Jean Lee (2005), bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen

organisasional, namun tidak sejalan dengan hasil penelitiannya Tseng dan Lee (2015) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.

### **Hasil Pengaruh Spiritualitas Terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil penelitian ini menemukan bahwa spiritualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, artinya semakin baik spiritualitas semakin baik pula komitmen karyawan tersebut. spiritualitas yang baik menurut persepsi karyawan disini yang utama adalah karyawan merasa sejajar dengan nilai nilai organisasi seperti perilaku karyawan yang merasa terhubung dan ingin meraih tujuan organisasi, karyawan mempunyai jiwa integritas dengan misi dan visi nilai organisasi dan organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan inilah bentuk spiritualitas di Balai Yasa Surabaya Gubeng.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu Meinita (2004), Rego dan Cunha (2008) dan Mulyono (2010) bahwa spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, namun tidak sejalan dengan hasil penelitiannya Kistiyanto (2013) bahwa spiritualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional

### **Hasil Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik komitmen karyawan semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Komitmen organisasional yang baik menurut persepsi karyawan disini yang utama adalah karyawan di Balai Yasa Surabaya Gubeng bekerja atas kemauan dan dorongan sendiri serta karyawan selalu mengerjakan pekerjaan kantor terlebih dahulu daripada pekerjaan pribadi karyawan masing masing. Sehingga karyawan yang mempunyai komitmen kepada organisasinya maka kinerja nya pun meningkat dengan ditunjukkan bahwa karyawan mampu menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dan karyawan bekerja sesuai prosedur dan jadwal kerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu Ghoniyah dan Masurip (2011) dan Morrison (1997) bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak sejalan dengan hasil penelitiannya Murty dan Hudiwinarsih (2012) bahwa komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Hasil Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik gaya kepemimpinan semakin baik pula kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik menurut persepsi karyawan disini yang utama adalah karena pimpinan selalu mengadakan pengecekan pekerjaan karyawannya dan selalu memberikan arahan ketika karyawan mengalami kesulitan dalam pekerjaannya. Disamping itu pimpinan juga dipersepsikan karyawan mempunyai gaya yang selalu memberikan ketauladanan dan selalu melakukan evaluasi kinerja para karyawannya. Gaya kepemimpinan seperti itulah sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik dalam hal karyawan selalu mampu menyelesaikan pekerjaannya, bekerja sesuai dengan prosedur dan jadwal, mampu mengambil inisiatif dalam bekerja dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan, disiplin terhadap peraturan yang berlaku, serta selalu memaksimalkan jam kerja sehingga dapat mengurangi kerja lembur.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu Guritno dan Masrukhin (2006), Setiawan (2017) dan Sasingkelo dan Kojo (2016) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak sejalan dengan hasil penelitiannya Sukwadi dan Yonathan (2014), Rosmiyati (2014) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sampai saat ini pengaruh gaya kepemimpinan terhadap

kinerja karyawan di berbagai organisasi masih ditemukan kontroversi sehingga kajian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan masih layak dilakukan.

### **Hasil Pengaruh Spiritualitas Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini menemukan bahwa variabel spiritualitas berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi spiritualitas karyawan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Spritualitas yang tinggi menurut persepsi karyawan disini yang utama adalah karena sebagian besar karyawan merasa nyaman di tempat kerja, mempunyai semangat kerja yang tinggi dan pekerjaan yang dilakukan mempunyai makna yang holistik dalam kehidupan mereka . Disamping itu tingginya spiritualitas juga dipersepsikan oleh karyawan karena sebagian besar karyawan merasa saling terhubung, saling membutuhkan satu sama yang lain, cocok dengan norma-norma yang berlaku di perusahaan, dan perusahaan sangat peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Spiritualitas yang dipersepsikan karyawan seperti itulah yang mengakibatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik dalam hal karyawan selalu mampu menyelesaikan pekerjaannya, bekerja sesuai dengan prosedur dan jadwal, mampu mengambil inisiatif dalam bekerja dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan, disiplin terhadap peraturan yang berlaku, serta selalu memaksimalkan jam kerja sehingga dapat mengurangi kerja lembur.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu Thanh Do (2016) dan Sarwan (2014) bahwa spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak sejalan dengan hasil penelitiannya Aziz (2014) dan Sa'dah (2017) bahwa spiritualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan serta belum tentu juga dapat meningkatkan kinerja karyawan . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sampai saat ini pengaruh spiritualitas terhadap kinerja karyawan di berbagai organisasi masih ditemukan hasil yang kontroversi sehingga kajian pengaruh spiritualitas terhadap kinerja karyawan masih layak dilakukan.

### **Hasil Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisaional**

Hasil penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik gaya kepemimpinan semakin baik pula kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik menurut persepsi karyawan disini yang utama adalah karena pimpinan selalu mengadakan pengecekan pekerjaan karyawannya dan selalu memberikan arahan ketika karyawan mengalami kesulitan dalam pekerjaannya. Disamping itu pimpinan juga dipersepsikan karyawan mempunyai gaya yang selalu memberikan ketauladanan dan selalu melakukan evaluasi kinerja para karyawannya. Gaya kepemimpinan seperti itulah sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik dalam hal karyawan selalu mampu menyelesaikan pekerjaannya, bekerja sesuai dengan prosedur dan jadwal, mampu mengambil inisiatif dalam bekerja dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan, disiplin terhadap peraturan yang berlaku, serta selalu memaksimalkan jam kerja sehingga dapat mengurangi kerja lembur.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu Guritno dan Masrukhin (2006), Setiawan (2017) dan Sasingkelo dan Kojo (2016) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak sejalan dengan hasil penelitiannya Sukwadi dan Yonathan (2014), Rosmiyati (2014) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Hasil Pengaruh Spiritualitas Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisaional**

Hasil penelitian ini menemukan bahwa variabel spiritualitas berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi spiritualitas karyawan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Spritualitas yang tinggi menurut persepsi karyawan disini yang utama adalah karena sebagian besar karyawan merasa nyaman di tempat kerja, mempunyai semangat

kerja yang tinggi dan pekerjaan yang dilakukan mempunyai makna yang holistik dalam kehidupan mereka. Disamping itu tingginya spiritualitas juga dipersepsikan oleh karyawan karena sebagian besar karyawan merasa saling terhubung, saling membutuhkan satu sama yang lain, cocok dengan norma-norma yang berlaku di perusahaan, dan perusahaan sangat peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu Thanh Do (2016) dan Sarwan (2014) bahwa spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak sejalan dengan hasil penelitiannya Aziz (2014) dan Sa'dah (2017) bahwa spiritualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan serta belum tentu juga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng. Hal ini dapat disimpulkan gaya kepemimpinan yang mementingkan penyelesaian tugas maka akan meningkat rasa komitmen organisasional pada diri karyawan.
2. Spiritualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dapat disimpulkan bahwa spiritualitas dalam diri karyawan yang merasa selaras antar satu karyawan dengan karyawan yang lain maka akan meningkatkan pula komitmen pada diri karyawan.
3. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional dalam hal penerimaan tujuan organisasi dalam diri karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng. Hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab akan meningkatkan kinerja karyawan.
5. Spritualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan semakin tinggi spiritualitas karyawan dalam hal rasa kebersamaan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut.
6. Secara parsial komitmen organisasional memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tetapi dapat juga berpengaruh tidak langsung dalam arti gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional baru mempengaruhi kinerja karyawan.
7. Secara parsial komitmen organisasional memediasi pengaruh spiritualitas terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa spiritualitas dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tetapi dapat juga berpengaruh tidak langsung dalam arti spritualitas berpengaruh terhadap komitmen organisasional baru mempengaruhi kinerja karyawan.

### **Keterbatasan**

Dari hasil pembahasan tesis ini maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan penelitian sebagai berikut :

1. Dalam penelitian hanya melakukan survey, peneliti tidak melengkapi wawancara sebagai alat untuk mengumpulkan data sehingga kesimpulan yang diambil semata-mata berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui instrumen tertulis yaitu angket atau kuesioner.
2. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan peneliti membatasi hanya pada faktor gaya kepemimpinan, spiritualitas, dan komitmen organisasional, padahal masih banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

**Saran**

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian saran yang dapat disampaikan kepada UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng dan penelitian selanjutnya sebagai berikut :

1. Dapat melakukan penelitian serupa dengan melengkapi metode wawancara di dalam melakukan pengumpulan data, sehingga dapat diperoleh tanggapan dari responden yang lebih obyektif.
2. Dapat mengganti variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi dengan variabel kompetensi sebagai variabel moderasi di dalam membangun kinerja karyawan, karena sebaik-baiknya gaya kepemimpinan yang diterapkan, setinggi-tingginya spiritualitas dan komitmennya pada organisasi, tetapi kalau karyawan tidak memiliki kompetensi sebuah keniscayaan kinerja karyawan dapat meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amin, S. M. 2010. *Bimbingan dan Konseling Islam*, Edisi pertama, Amzah, Jakarta.
- Avolio, B.J., Z. Weichun., K. William., dan P. Bhatia. 2004. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*. (25): 951-968.
- Butler, Jr., K. John dan M. R. Richard. 2013. Leadership Style and Sales Performance: A Test of the Situational Leadership, *Model The Journal of Personal Selling and Sales Management* 11(3): 37-46.
- Cushway, B. dan Derek L. 1993. *Organisational Behaviour and Design, Perilaku dan Desain Organisasi*. Cetakan kedua. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Dolatabadi, H. R. dan M. Safa. 2010. The effect of directive and partisipative leadership style on employees commitment to servise quality. *International Bulletin of Business Administration*. 1451-243X Issue 9.
- Ferdinand, A. 2014. *Structural Equation Modeling : Dalam Penelitian Manajemen*, Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, L, J. M. Ivancevich, dan J. H. Donnelly. 2004. *Organizations: Behavior, Structure, Processes (12th ed)*. New York: McGraw-Hill/Irwin. Terjemahan Nunuk Adiarni. *Organisasi Perilaku Struktur Proses.* Edisi Satu. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Andi Offset.
- Kreitner dan Kinichi. 1998. *Organization Behavior*. Irwin. McGraw-Hill, Boston.
- Lagomarsino, R. dan P. Cardona. 2003. *Relationships Among Leadership, Organizational Commitment and OCB In Uruguayan Health Institutions*. Working Peper, WP No.494.
- Lee, J. 2005. Effect of Leadership and Leader-Member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*. 26(8): 665-672.
- Likert, R. 1967. The Relationship Between Management Behavior and Social Structure – Improving Human Performance : Better Theory More Accurate Accounting. *Journal of Tokyo Session Symposium*. 3(3) : 136-146.
- Luthans. 1998. *Organizational Behavior*. Edisi 8, Mc. Graw Hill, Singapore.
- \_\_\_\_\_ 2006. *Organizational Behavior*. Sixth edition. McGraw-Hill *International Edition*. Management series. New York.
- Mangkunegara, A. P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi pertama. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- McClelland dan David C. 2009. *Entrepreneur Behavior and Characteristics of Entrepreneurs*. The Achieving Society.
- McNeese S. D, 1996, Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Hospital & Health Services Administration*. 41(2): 160-175
- Meyer, J. P, S. V. Paunonen, I. R. Gellaty, R. D. Goffin, dan D.A. Jackson, 1989. Organizational commitment and job performance: It's the nature of commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*. 5(74): 152-15.
- Milliman, John, J. Czaplewski, dan J. Ferguson. 2003. Workplace spirituality and employee work attitudes An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management* 16(4): 426-44.
- Murty, W. A. dan H. Gunasti. 2012. “Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi”. *The Indonesian Accounting Reviwe Journal*. 2(2): 215-22.
- Pratama, A. A. N. 2014. Pengaruh Spiritualitas, Intelektualitas, Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Dosen STAIN Salatiga. *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*. 8(2): 415-436.
- Rego, A. M. Pina, S. Souto. 2007. Workplace Spirituality, Commitment, and Self-Reported Individual Performance: An Empirical Study. *Management Research Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. 5(3): 163-183.

- Rosmiyati, R. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Umum Bumi Putera Muda 1967. *Tesis*. Program S2 Magister Manajemen Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Sa'adah, K. 2017. Pengaruh Spiritualitas Di Tempat Kerja dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja (Intrinsik) Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Management Undip*. 3(5): 125-135.
- Sarwan, D. 2014. Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia dalam Konteks Budaya Akademik Islami. *Jurnal Ekonomi*. 2(2): 130-145.
- Sasingkelo, R., C. Kojo., dan F. Rumokoy. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horiguchi Sinar Insani. *Jurnal EMBA*. 4(4): 2107-2114.
- Setiawan, A. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja. *Journal AGORA*, 5 (3) : 1-7.
- Siagian, S. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Edisi 2. Rineka Cipta, Jakarta.
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesatu. Andi Offset. Yogyakarta.
- Sukwadi, R. dan Yonathan. 2014. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan UKM. *Jurnal Teknik dan Ilmu Komputer*. 3(11): 243-251.
- Suwatno. 2001. *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Bandung: Penerbit Suci Press.
- Tischler, L. (2002). Linking Emotional Intelligence, Spirituality and Workplace Performance: Definitions, Models and Ideas for Research. *Journal of Managerial Psychology*. 17(3): 203-208
- Waridin dan Masrukhin, 2006, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, *Ekobis*, 7(2).
- Winarto, dan W. Mustika. 2013. Nilai-Nilai Spiritualitas dan Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan. *Skripsi*. Politeknik Negeri Semarang, Semarang.
- Young, C.. 2007. *Spiritualitas, Kesehatan, dan Penyembuhan*. Edisi 1. Bina Perintis, Medan.
- Yousef, A. D. 2000. Organizational Commitment: A Mediator of The Relationships of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in A Non-Western Country. *Journal of Management Psychology*. 15(4): 6-28