

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI
DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi pada Pabrik Gula Tjoekir Jombang)**

Prayuda Eri Yandono
Pascasarjana M Universitas Wisnuwardhana Malang
magmjm_uw16@yahoo.com
Yayuk Ngesti Rahayu
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wisnuwardhana
yangesra@yahoo.com

***Abstract,** Purpose analyzing the direct and indirect effects of leadership style and organizational culture on organizational commitment and employee performance. In addition, this study also analyzes the effect of indirect style butterfly. The population of this research is all employees of sugar factory Tjoekir Jombang as many as 262 people to sample as many as 157 people. Analysis of the data used in the study using path analysis. The results showed that the leadership style and organizational culture directly affect organizational commitment, leadership styles, organizational culture and organizational commitment directly affect employee performance, organizational commitment capable of mediating influence between leadership style and organizational culture on employee performance.*

***Keywords:** leadership style, Cultural Studies organization, organizational commitment and employee performance*

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.

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.

Selain gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, komitmen organisasii 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.

Temuan hasil penelitian terdahulu, ada beberapa hasil kajian yang menimbulkan adanya *research gap* dan disajikan pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Research Gap

Keterangan	Peneliti	Temuan
Terdapat beda temuan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi	Lo, Ramayah and Run (2010), Lok dan Crawford (2004), Awan and Mahmood (2010)	gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
	Hussein, Mohamed Fathy dan José L. Da Costa (2008)	gaya kepemimpinan Laissez faire belum memberikan pengaruh terhadap <i>commitment</i>
Terdapat beda temuan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	Pangestuti A (2009) dan Chen Jui Chen Colin, Hung (2006)	komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
	Lee Huey Yiing and Ahmad (2009)	komitmen organisasi memiliki hubungan positif lemah terhadap kinerja karyawan
Terdapat beda temuan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Sambasivan dan Johari (2003)	budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam organisasi akan berpengaruh meningkatkan kinerja pegawai
	Pangestuti, A S (2009)	budaya organisasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Peneliti 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 Silverthor 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.

Kinerja

Fahmi irham (2010) menyatakan Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Sedangkan menurut wirawan (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi - fungsi atau indikator - indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

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 :

- (1) 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;
- (2) 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;
- (3) 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.

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

- (1) Kualitas Kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan;
- (2) Kuantitas adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan;
- (3) Sikap adalah pernyataan

evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap obyek, individu maupun peristiwa.

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.

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.

Model Komitmen Organisasional

Meyer dan Allen (1990) mengajukan tiga model komitmen organisasional dan direfleksikan dalam tiga pokok utama yaitu: (1) *Affective commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan ada keinginan untuk menjalankannya. (2) *Continuance commitment* adalah keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu yang terkait dengan

pekerjaannya. (3) *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.

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.

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.

Gaya Kepemimpinan

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 : (1) 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; (2) 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

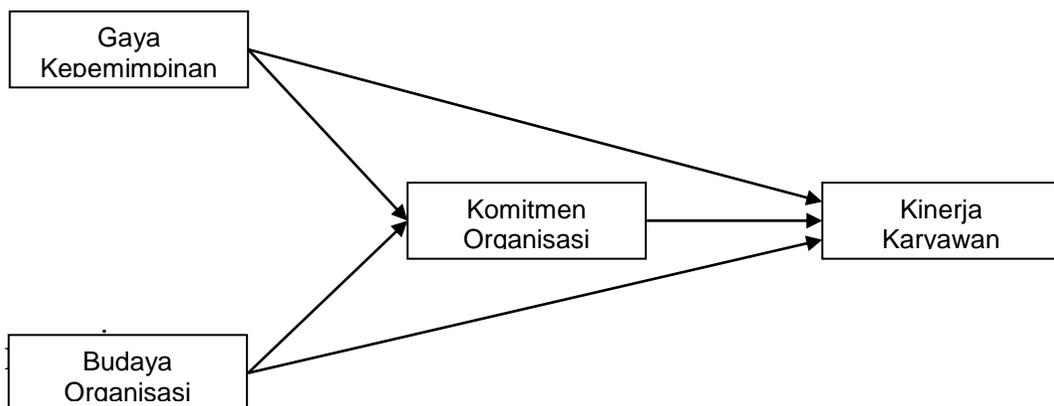
berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah; (3) 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.

Budaya Organisasi

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.

Menurut Schein (1991) budaya ada dalam tiga tingkat yaitu: (1) Artifak adalah aspek-aspek budaya perusahaan yang terlihat. Artifak lisan, perilaku dan fisik merupakan manifestasi nyata dari budaya perusahaan. Contoh artifak lisan adalah bahasa yang digunakan, cerita-cerita dan mitos-mitos yang dipergunakan dalam upacara dan perayaan-perayaan di perusahaan; (2) Nilai-nilai yang mendukung (*Espoused value*): ukuran yang dipergunakan untuk mengevaluasi perusahaan, perbuatan, situasi dan hal-hal yang ada. Nilai merefleksikan tujuan, idealisme, standar maupun dosa-dosa suatu perusahaan. Nilai ini sifatnya lebih abstrak walaupun sering diungkapkan dalam falsafah dan misi perusahaan.

Asumsi dasar (*Basic Assumption*): keyakinan yang dimiliki



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

pegawai perusahaan tentang diri dan orang lain tentang hubungan mereka dengan orang lain dan juga hakikat perusahaan mereka.

Faktor-Faktor Pembentukan Budaya Organisasi

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.

Kerangka Pemikiran

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 1 berikut.

Tabel 1
Pengaruh Antar Variabel

Pengaruh Antar Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Y₁	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 2014

Gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional

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

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 kata lain komitmen pegawai Pabrik Gula Tjoekir Jombang akan meningkat apabila pimpinan menggunakan 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.

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 terhadap komitmen organisasi.

Budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional

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).

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. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sambasivan dan Johari (2003) menunjukkan 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

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 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, tingginya kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya karena faktor gaya kepemimpinan yang ada, dimana 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.

Hasil kajian ini memperluas kajian yang dilakukan oleh 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

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 (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.

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.

Hasil temuan ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Sambasivan dan Johari (2003) menunjukkan 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

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, dimana 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

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 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

Kondisi tersebut akan berdampak pada komitmen karyawan terhadap perusahaan 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 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 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.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil analisis data serta pembahasannya yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka temuan penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Pengaruh signifikan tersebut memiliki nilai yang positif, yang artinya adalah jika terjadi peningkatan kesesuaian pada gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan komitmen organisasional, dalam hal ini adalah komitmen karyawan terhadap Pabrik Gula Tjoekir Jombang, (2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai-nilai yang dikembangkan dalam budaya organisasi maka akan meningkatkan komitmen

organisasional, dalam hal ini adalah komitmen karyawan terhadap Pabrik Gula Tjoekir Jombang, (3) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil ini menunjukkan jika pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinannya yang sesuai dengan harapan bawahan maka akan meningkatkan kinerja karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang, (4) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai-nilai yang dikembangkan dalam budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jombang, (5) Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil ini menunjukkan bahwa jika terjadi peningkatan kesesuaian pada komitmen organisasional maka akan meningkatkan kinerja karyawan Pabrik Gula Tjoekir Jomban (6) Komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Artinya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dan berdampak pada tingginya hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya; (7) Komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya nilai-nilai budaya yang dikembangkan dengan baik pada perusahaan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dan berdampak pada

tingginya hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya

DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- 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.
- 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.
- 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
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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*

