

TESIS

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA XIV)

disusun dan diajukan oleh

GALIH ARIPRAYUGO

A012191012



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2021

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(STUDI DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA XIV)**

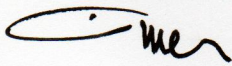
disusun dan diajukan oleh :

**GALIH ARIPRAYUGO
A012191012**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister
Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
Pada tanggal **20 JANUARI 2021**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



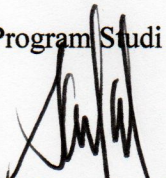
Prof. Dr. Siti Haerani, S.E., M.Si.
Nip. 19620616 198701 2 001

Pembimbing Pendamping



Dr. Muhammad Ismail, S.E., M.Si.
Nip. 19611210 198811 1 001

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Syamsu Alam, S.E., M.Si.
Nip. 19600703 199203 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.
Nip. 19611210 198811 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Galih Aripayugo
Nim : A012191012
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi di PT. Perkebunan Nusantara XIV)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 25 Januari 2021

Yang Menyatakan,



Galih Aripayugo

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis/disertasi ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Pendidikan Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Hj Siti Haerani SE., M.Si dan Bapak Dr. Muhammad Ismail, SE. M.Si sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi - diskusi yang telah dilakukan;
2. Prof Dr H. Djabir Hamzah, MA, Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si, dan Hj Andi Reni, SE., M.Si., Ph.D yang telah memberikan masukan dan saran pada saat seminar proposal dan seminar hasil tesis;
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si.;
4. Seluruh Dosen Magister Manajemen Universitas Hasanuddin khususnya dosen yang memberikan arahan dan bimbingan dalam bidang sumber daya manusia;
5. Ibunda, ayahanda, serta saudara – saudara saya atas segala dukungan dan doanya;
6. Bapak Ahmad Diponegoro sebagai SEVP Business Support PT Perkebunan Nusantara XIV atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian;
7. Bapak Andi Mallombasang sebagai Kepala Bagian SDM dan Umum yang telah memberi andil yang sangat besar dalam pelaksanaan penelitian ini;
8. Nyonya Febrina Eka Dewi yang memberi andil besar dalam memberikan dukungan moril dan konsumsi serta yang bersedia menerima keluh kesah dari mahasiswa tampan ini;
9. Om Jep, Sandi, dan Vikram yang selain memberikan dukungan moril juga yang bersedia direpotkan dengan meminjamkan kendaraan di saat peneliti

merasa berat untuk menggunakan transportasi online secara terus – menerus;

10. Seluruh karyawan PT Perkebunan Nusantara XIV khususnya bagian SDM dan Umum Kantor Direksi atas dukungan dan bantuannya dalam melakukan penelitian;
11. Rektor dan semua Civitas akademika Universitas Hasanuddin (UNHAS) khususnya teman teman di Magister Manajemen atas dukungan dan bantuannya
12. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, 20 Januari 2021

Peneliti

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA XIV)

Galih Ariprayugo

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah secara kritis terkait penerapan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh PT Perkebunan Nusantara XIV dan pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini dilaksanakan di PT Perkebunan Nusantara XIV dengan mengambil data dari karyawan tetap.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Data dikumpulkan dari 213 responden yang dipilih menggunakan pertimbangan yaitu harus memiliki kriteria sebagai karyawan tetap dan memiliki masa kerja lebih dari 1 (satu) tahun. Metode analisis adalah *Structural Equation Modelling* dengan program AMOS versi 24.0.

Hasilnya menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Kemudian, Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan namun Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Kata kunci: budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kinerja karyawan

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS INTERVENING VARIABLES (STUDY AT PT PERKEBUNAN NUSANTARA XIV)

Galih Aripayugo

This research aims to critically examine the application of organizational culture and leadership style carried out by PT Perkebunan Nusantara XIV and its impact on Organizational Commitment and Employee Performance. This research was conducted at PT Perkebunan Nusantara XIV by taking data from permanent employees.

Data collection was carried out by distributing questionnaires. Data were collected from 213 respondents who were selected using considerations, namely that they had to have criteria as permanent employees and had a service period of more than 1 (one) year. The method of analysis is Structure Equation Modeling with the AMOS program version 24.0.

The results show that Organizational Culture and Leadership Style have a positive and significant effect on Organizational Commitment. Then, Organizational Commitment has a positive and significant effect on Employee Performance. Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance, but leadership style has no effect on employee performance. In addition, Organizational Culture and Leadership Style have a positive and significant influence on Employee Performance through Organizational Commitment

Keywords: organizational culture, leadership style, organizational commitment, employee performance

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iii
PRAKATA	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	11
1.3. Tujuan Penelitian.....	12
1.4. Kegunaan Penelitian	12
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	13
1.6. Sistematika Penulisan	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1. Kajian Teori.....	15
2.2. Penelitian Terdahulu	39
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	46
3.1. Kerangka Konseptual	46
3.2. Hipotesis Penelitian.....	51
BAB IV METODE PENELITIAN	53
4.1. Rancangan Penelitian	53
4.2. Situs dan Waktu Penelitian	54
4.3. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	54
4.4. Jenis dan Sumber Data.....	57
4.5. Metode Pengumpulan Data	58
4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	58
4.7. Teknik Analisis Data	64

BAB V HASIL PENELITIAN	67
5.1. Deskripsi Data	67
5.2. Analisa Data Deskriptif	75
5.3. Uji Kualitas Instrumen dan Data.....	84
5.4. Analisis Data.....	86
5.5. Analisis Structural Equation Modelling (SEM)	92
5.6. Pembahasan.....	97
5.7. Implikasi Teoritis dan Manajerial.....	106
5.8. Keterbatasan Penelitian	108
BAB VI PENUTUP	110
6.1. Kesimpulan	110
6.2. Saran	111
DAFTAR PUSTAKA	113
LAMPIRAN	117

DAFTAR TABEL

1.1.	Penjelasan Level Toxic OCHI	7
1.2.	Visi Misi dan Nilai PT Perkebunan Nusantara XIV	9
2.1.	Penelitian Terdahulu	39
4.1.	Jumlah dan Distribusi Karyawan PTPN XIV	55
4.2.	Target Sampel Penelitian.....	57
4.3.	Definisi Operasional Penelitian.....	60
5.1.	Nomenklatur Jabatan PTPN XIV	71
5.2.	Responden Menurut Jenis Kelamin.....	74
5.3.	Responden Menurut Pendidikan Terakhir	75
5.4.	Responden Menurut Masa Kerja	57
5.5.	Rentang Nilai.....	76
5.6.	Budaya Organisasi.....	76
5.7.	Budaya Organisasi.....	77
5.8.	Gaya Kepemimpinan	78
5.9.	Gaya Kepemimpinan	79
5.10.	Komitmen Organisasi.....	80
5.11.	Komitmen Organisasi.....	81
5.12.	Kinerja Karyawan	82
5.13.	Kinerja Karyawan	83
5.14.	Hasil Uji Validitas	84
5.15.	Hasil Uji Reliabilitas.....	86
5.16.	Uji Model Goodness of Fit Variabel Eksogen.....	88
5.17.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	90
5.18.	Uji Model Goodnes of Fit Variabel Endogen	91
5.19.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	93
5.20.	Uji Model Goodness of Fit.....	94
5.21.	Uji Hipotesis	94

DAFTAR GAMBAR

1.1.	Grafik Laba/Rugi PT Perkebunan Nusantara XIV 2014-2018	5
1.2.	PTPN Group SWOT Analysis 2018.....	6
1.2.	Faktor Penghambat Kinerja PTPN XIV	9
3.1.	Kerangka Penelitian	46
5.1.	Struktur Organisasi Korporat	70
5.2.	Konfirmatori Variabel Eksogen	88
5.3.	Konfirmatori Variabel Eksogen	89
5.4.	Konfirmatori Variabel Endogen.....	91
5.5.	Konfirmatori Full Model SEM	92

DAFTAR LAMPIRAN

1.1.	Izin Penelitian	118
1.2.	Kuesioner Penelitian	120
1.2.	Data Mentah.....	125
3.1.	Olahan Data	140

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam sebuah organisasi, manusia adalah unsur terpenting yang harus ada di dalamnya. Sebab manusia dapat mengendalikan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai kondisi zaman yang selalu berubah. Begitu pula bagi perusahaan, sumber daya manusia adalah aset yang berharga, terlebih lagi jika itu adalah SDM yang profesional dan berkualitas. Tanpa sumber daya manusia, sumberdaya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi (Bryan, 2014). Oleh karena itu setiap perusahaan berlomba untuk mendapat SDM yang berkualitas.

Di era globalisasi seperti saat ini, perusahaan dituntut untuk melahirkan karyawan dengan kinerja yang mumpuni demi mempertahankan kelangsungan hidup sebuah organisasi. Apabila organisasi ingin terus berkembang, maka sumber daya manusia dengan kinerja yang mumpuni wajib untuk dimiliki. Karena sesungguhnya penilaian kinerja merupakan penilaian akan perilaku manusia dalam melaksanakan tugasnya di dalam suatu organisasi.

Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu

(Wirawan, 2009). Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula.

Menurut Siagian (2002), banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik. Beberapa faktor di antaranya adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Hal ini mengingat karena beberapa faktor tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Maka dari itu dibutuhkan komitmen organisasi untuk mewujudkannya. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan diantara dipengaruhi oleh kepemimpinan, kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata dari kekuasaan diantara pemimpin dan anggota kelompok, selain secara sah dapat

mengarahkan bawahan atau pengikut mereka, pemimpin juga dapat mempunyai pengaruh (Djarmiko, 2005).

Badan Usaha Milik Negara atau disingkat BUMN merupakan pelaku bisnis yang dominan di banyak negara berkembang, Termasuk Indonesia (Ignatius, 2008). Meskipun rata – rata kinerja operasionalnya masih belum sesuai dengan harapan, namun perannya dalam perekonomian masih sangat besar. Kebutuhan publik akan listrik, bahan bakar, telekomunikasi, bahan pangan, perbankan sebagian besar masih dikerjakan oleh BUMN

Badan Usaha Milik Negara adalah salah satu pelaku utama perekonomian nasional yang bertujuan untuk mendukung keuangan Negara dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang keberadaannya pada saat ini diatur oleh Undang-Undang (UU) No. 19 Tahun 2013 tentang BUMN.

Pemerintah dalam mengembangkan dan meningkatkan nilai perusahaan di BUMN dengan menetapkan beberapa strategi, salah satunya adalah dalam membentuk Holding Company BUMN yang memiliki arti strategi dalam suatu korporasi, yang mana perusahaan dalam konteks Holding BUMN bergerak dalam lini bisnis yang sama, dibawah satu induk perusahaan yang menaungi perusahaan – perusahaan tersebut. Pada saat ini pemerintah melanjutkan program pemerintah sebelumnya melalui rencana yang telah disusun bersama BUMN menerapkan kebijakan strategis dalam rangka upaya peningkatan kinerja dengan melakukan kebijakan pembentukan Holding Company, salah satunya adalah Holding Perkebunan yang memiliki Induk PT Perkebunan Nusantara III (Persero)

PT Perkebunan Nusantara XIV yang merupakan anak perusahaan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) didirikan pada tanggal 11 Maret 1996

berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 1996. Pendirian PT Perkebunan Nusantara XIV ini tertuang pada Akta Notaris Harun Kamil, S.H. Nomor 42 tanggal 11 Maret 1996.

Proses pembentukannya diawali dengan pengelompokan 26 buah PT. Perkebunan menjadi 9 kelompok pada tahun 1994, sebagaimana ditetapkan dalam Surat Keputusan Menteri Pertanian RI Nomor 361/Kpts/07.210/5/1994 tentang Restrukturisasi BUMN Sektor Pertanian. Pengelompokan tersebut adalah dalam rangka optimalisasi skala usaha untuk meningkatkan daya saing menghadapi pasar bebas yang akan dimulai pada tahun 2004 (AFTA). Setelah tahap pengelompokan, maka pada tanggal 11 Maret 1996 dibentuklah 14 buah PT. Perkebunan Nusantara, salah satu diantaranya adalah PT. Perkebunan Nusantara XIV yang merupakan penggabungan beberapa Badan Usaha Milik Negara bidang pertanian/perkebunan di Kawasan Timur Indonesia, meliputi:

- PT Perkebunan XXVIII (Persero)
- PT Perkebunan XXXII (Persero)
- PT Bina Mulya Ternak (Persero)
- Eks Proyek PT Perkebunan XXIII (Persero) di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, dan Sulawesi Tenggara.

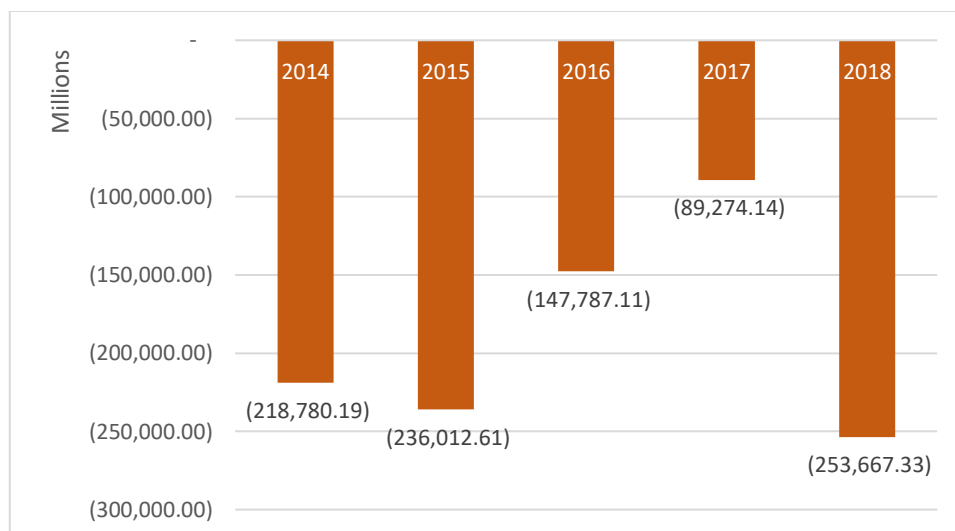
Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2014 tanggal 17 September 2014 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara III, saham Pemerintah di PTPN I, II, IV sd XIV dialihkan ke PTPN III (Persero) sebesar 90%. Selanjutnya Menteri Keuangan Melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 468/KMK.06/2014 tanggal

01 Oktober 2014 tentang Penetapan Nilai Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara III antara lain menetapkan nilai saham Pemerintah pada PTPN XIV yang dialihkan ke PTPN III (Persero) sebesar Rp 211.500.000.000,-, sehingga saham Pemerintah yang masih tersisa di PTPN XIV sebesar Rp 23.500.000.000,- (10%).

Dalam proses operasi bisnis di PT. Perkebunan Nusantara XIV, tidak lepas dari berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan, baik yang ke arah positif maupun negatif. Hal ini ditunjukkan dengan rapor kinerja perusahaan selama 5 (lima) tahun terakhir sesuai gambar 1.1.

Gambar 1.1.

Grafik Laba/Rugi PT. Perkebunan Nusantara XIV Tahun 2014-2018



Sumber: Data Sekunder yang diolah

Berdasarkan Gambar 1.1 dapat disimpulkan bahwa selama 5 (lima) tahun terakhir, PT Perkebunan Nusantara XIV mengalami kerugian yang cukup besar dengan tahun 2015 dan 2018 menjadi tahun dengan kerugian

tertinggi. Hal ini cukup memberikan tekanan operasional bagi bisnis PT Perkebunan Nusantara XIV.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh PwC Consulting pada Bulan November 2018, berikut adalah hasil SWOT Analysis PTPN Group:

Gambar 1.2.

PTPN Group SWOT Analysis 2018

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Significant land banks <ul style="list-style-type: none"> – Good compatibility for agriculture – Strategic locations • Extensive experience in plantation, including R&D and operations • Strong relationship with local communities (e.g., local government & smallholders) • SOE proprietary positioning 	<ul style="list-style-type: none"> • Diverse and unfocused portfolio • Non-standardized & inefficient operations, resulting in underutilized assets (land & factories) • Limited capabilities (people, system and technology) in operation and commercial • Sub-optimal subsidiaries governance and control, including financial management • Weak brand and reputation
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Government funding for the PSO / special mandates (e.g., sugar) • Potential to leverage the SOE network & synergies in operational, commercial and financial matters • Strong demand on the agriculture products due to population increase and government programs (e.g., biodiesel) • Evolving downstream technologies to increase productivity and end-user base 	<ul style="list-style-type: none"> • Increasing debt levels leading to insufficient liquidity and risk of default • Regulation to control the agriculture products price (e.g., sugar) • Labor cost increases • Negative global sentiments on Indonesian agriculture products • Externalities – weather and disease

Sumber: PwC Consulting (2018)

Hasil SWOT di atas merupakan hasil penelitian yang mengambil sampel dari seluruh perusahaan di PTPN Group termasuk PT. Perkebunan Nusantara XIV. Berdasarkan hasil SWOT, PT Perkebunan Nusantara XIV memiliki kelemahan pada beberapa aspek SDM, diantaranya *Limited Capabilities (People, System, and Technology) in operation and commercial*. Aspek ini merupakan hal yang krusial dimana PTPN XIV sudah menuju perubahan dari HR (Sumber Daya Manusia) menuju HC (*Human Capital*) yang menyatakan bahwa manusia merupakan suatu asset yang harus dijaga dan dikembangkan, bukan hanya sebagai sumber daya.

Pada dasarnya dalam suatu organisasi khususnya PT Perkebunan Nusantara XIV, budaya organisasi merupakan faktor yang memengaruhi kinerja seorang pegawai. Dimana berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi untuk mengadakan inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan lingkungan. Suatu organisasi harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi.

Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda sehingga pemimpin pun harus memahami budaya organisasi yang ada, Budaya organisasi pada konsep yang paling dasar adalah pola – pola asumsi yang dimiliki bersama tentang bagaimana pekerjaan diselesaikan dalam suatu organisasi

Dari hasil pengukuran kesehatan budaya organisasi atau *Organizational Cultural Health Index* (OCHI) yang dilaksanakan pada Bulan November 2018 bekerja sama dengan jasa konsultan ACT Consulting Jakarta menunjukkan bahwa PT Perkebunan Nusantara XIV berada pada posisi yang kurang baik (20%) berdasarkan tabel 1.1.

Tabel 1.1.

Penjelasan Level Toxic OCHI

Index Toxic	Penjelasan
<10%	Sehat
11 – 19%	Membutuhkan adjusment kultural dan struktural
20 – 29%	Kurang sehat, membutuhkan transformasi kultural, struktural dan leadership coaching

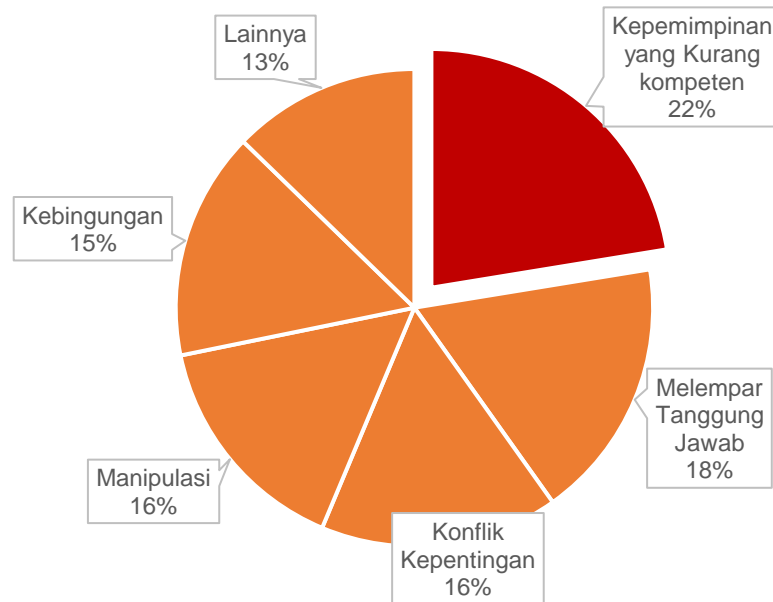
Index Toxic	Penjelasan
30 – 39%	Membutuhkan transformasi kultural, struktural, leadership coaching/mentoring, dan pengembangan leadership.
40 – 49%	Membutuhkan transformasi kultural, struktural, dan perubahan leadership, leadership mentoring/coaching serta pengembangan leadership
>50%	Untuk korporasi, terdapat risiko tinggi berupa kebangkrutan atau takeover

Sumber: ACT Consulting (2018)

Penentuan angka diatas berdasarkan hasil survey yang dilaksanakan selama kurang lebih 1 (satu) bulan dan mengambil sampel dari seluruh unit usaha PT Perkebunan Nusantara XIV dengan total sampel sebanyak 1021 karyawan dari 1954 karyawan tetap menggunakan sistem survei berbasis *online / web*.

Menurut Robert dan Kinicki (2011) bahwa komitmen organisasi adalah dimana seorang karyawan dapat mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan perusahaan. Hal ini merupakan aspek yang penting dalam menghilangkan faktor yang menjadi penghambat kinerja di suatu organisasi. Mengacu pada tabel 1.1, karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIV kurang memiliki komitmen organisasi. Hal ini juga ditunjukkan dengan kenaikan *Turnover* karyawan sebesar 1% dari tahun 2018 ke 2019. Selain itu, faktor – faktor penghambat yang menyebabkan timbulnya budaya *toxic* di PT Perkebunan Nusantara XIV ditunjukkan melalui diagram di bawah ini:

Gambar 1.3.
Faktor Penghambat Kinerja PTPN XIV



Sumber: ACT Consulting (2018)

Hal ini pula yang menuntut PT Perkebunan Nusantara XIV melakukan transformasi dari segi visi, misi, dan nilai – nilai perusahaan pada tanggal 23 Januari 2019 menjadi:

Tabel 1.2.

Visi Misi dan Nilai PT Perkebunan Nusantara XIV

Visi	Menjadi Perusahaan Agribisnis yang Sehat, Inovatif, Tangguh, dan Berkarakter dalam Mendukung Kemajuan Negeri
Misi	1. Perbaiki sistem pengelolaan untuk meningkatkan produksi, produktivitas, dan kualitas pada unit usaha secara berkelanjutan dengan fokus utama pada komoditas kelapa sawit dan tebu;

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusia melalui pengelolaan organisasi dan engagement karyawan yang kuat; 3. Membangun rantai nilai yang handal dan adaptif; 4. Meningkatkan nilai tambah bagi <i>shareholder</i> melalui optimalisasi aset secara efektif dan efisien dengan menerapkan tata kelola yang baik 5. Meningkatkan kepercayaan stakeholder melalui sinergitas kemitraan yang harmonis
Nilai - Nilai	Akhlak (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif)

Sumber: Data Sekunder yang diolah (2020)

Dengan adanya visi misi dan nilai – nilai perusahaan yang baru, karyawan PT Perkebunan Nusantara XIV dapat meningkatkan kualitas tingkah laku yang menjunjung tinggi rasa hormat dan sopan santun sehingga budaya *toxic* di perusahaan dapat berkurang serta memiliki budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan organisasi yang akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Pada tahun 2019, PT Perkebunan Nusantara XIV melakukan perubahan nilai perusahaan yakni SIPro (Sinergi, Integritas, Professional) menjadi Akhlak dengan tujuan agar setiap insan di PT Perkebunan Nusantara XIV mengetahui, mengimplementasikan, dan menginternalisasikan nilai secara sungguh – sungguh, konsisten, dan konsekuen sehingga melahirkan perilaku dan bentuk budaya yang selaras dengan nilai – nilai utama tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA

KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA XIV)

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka pokok permasalahan yang dapat dirumuskan pada penelitian ini yaitu, sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan di PT. Perkebunan Nusantara XIV?
2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan di PT. Perkebunan Nusantara XIV?
3. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan di PT. Perkebunan Nusantara XIV?
4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan di PT. Perkebunan Nusantara XIV?
5. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan di PT. Perkebunan Nusantara XIV?
6. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi secara positif dan signifikan di PT. Perkebunan Nusantara XIV?
7. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi secara positif dan signifikan PT. Perkebunan Nusantara XIV?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di PT. Perkebunan Nusantara XIV?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di PT. Perkebunan Nusantara XIV?
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XIV?
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XIV?
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIV?
6. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di PT. Perkebunan Nusantara XIV?
7. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di PT. Perkebunan Nusantara XIV?

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini merupakan evaluasi terhadap ilmu – ilmu yang telah penulis dapatkan dan menambah pengetahuan terhadap masalah – masalah yang terjadi pada karyawan PT Perkebunan Nusantara XIV.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan bagi PT Perkebunan Nusantara XIV dalam pengelolaan sumber daya manusia

serta kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek – aspek sumber daya manusia secara lebih baik.

1.4.3. Kegunaan Kebijakan

Hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan pengetahuan bagi pembaca dan dapat sebagai tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya yang sejenis.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berlokasi di seluruh wilayah unit usaha PTPN XIV yang tersebar di beberapa provinsi di Wilayah Timur Indonesia diantaranya:

- a. Kantor Direksi PTPN XIV, Kota Makassar, Sulawesi Selatan
- b. Unit PKS Luwu, Kab Luwu Timur, Sulawesi Selatan
- c. Unit Kebun Keera-Marolangin, Kab Wajo Sulawesi Selatan
- d. Unit Kebun Malili, Kab Luwu Timur Sulawesi Selatan
- e. Unit Kebun Asera, Kab Konawe Utara, Sulawesi Tenggara
- f. Unit Kebun Beteleme, Kab Morowali, Sulawesi Tengah
- g. Unit Kebun Awaya/Telpaputih, Kab Maluku Tengah, Maluku
- h. Unit Kebun Mira, Kab Minahasa dan Halmahera
- i. Unit Ternak kabaru, Kab Sumba Timur, Nusa Tenggara Timur
- j. Pabrik Gula Bone, Kab Bone, Sulawesi Selatan
- k. Pabrik Gula Camming, Kab Bone, Sulawesi Selatan
- l. Pabrik Gula Takalar, Kab Takalar, Sulawesi Selatan

Objek penelitian ini adalah karyawan PT Perkebunan Nusantara XIV yang berstatus aktif dan tetap.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada proposal penelitian ini terdiri dari 3 bab yaitu:

1. Bab I Pendahuluan, yaitu bab yang menguraikan latar belakang penelitian yang menjadi pokok pikiran terdiri dari Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, Ruang Lingkup, dan Sistematika Penulisan.
2. Bab II Tinjauan Pustaka, yaitu bab yang memuat uraian sistematis tentang teori, pemikiran dan hasil penelitian terdahulu dan kerangka pikir.
3. Bab III Kerangka Konseptual dan Hipotesis, yaitu bab yang berisi mengenai suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti dan juga jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya.
4. Bab IV Metode Penelitian, yaitu bab yang berisi mengenai Jenis Penelitian, Rancangan Penelitian, Waktu dan Lokasi Penelitian, serta Teknik Pengumpulan Data.
5. Bab V Hasil Penelitian, yaitu bab yang berisi mengenai Deskripsi Data, Analisa Data Deskriptif, Uji Kualitas Instrumen dan Data, Analisis Data, Analisis SEM, dan Pembahasan.
6. Bab VI Penutup, yaitu bab yang berisi mengenai Kesimpulan, Implikasi Teoritis dan Manajerial, dan Penelitian Lanjutan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Budaya Organisasi

Menurut Denison dalam Pranoto (2014) budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem-sistem dan paktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Eri R. Ernawan (2011) organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugas nya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan.

Ibrahim (2010) juga menuliskan bahwa budaya organisasi merupakan keseluruhan nilai, norma-norma, kepercayaan-kepercayaan dan opini-opini yang dianut dan dijunjung tinggi bersama oleh para anggota organisasi, sehingga kebudayaan tersebut memberikan corak kepada anggota organisasi, kebiadaan dan tradisi.

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein (1992) mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

“suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap sebagai valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpresepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya”

Budaya organisasi dapat terbentuk dalam waktu yang relatif lama karena bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal, dan budaya besar (Prasetyono dan Kompyurini, 2008). Proses pembentukan budaya berhubungan erat dalam suatu ciri identik dengan proses dan pembentukan kelompok yang sangat penting dalam kelompoknya atau ciri kelompok, pola pembagian pemikiran kepercayaan, perasaan dan nilai-nilai yang dihasilkan dan pembagian-pembagian pengalaman dan secara bersamaan menghasilkan budaya dan kelompok itu sendiri (Schein, 1992;87).

Ciri – Ciri Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat lemah atau kuat, tergantung pada variabel-variabel keterpaduan, konsensus nilai, dan komitmen individual terhadap tujuan bersama.

Menurut Tika (2006) Ciri-ciri dari budaya organisasi yang kuat dan budaya organisasi yang lemah adalah sebagai berikut:

a. Ciri-ciri budaya organisasi kuat:

1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi

2. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi, dan dilaksanakan oleh orang-orang didalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
 3. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja didalam perusahaan.
 4. Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan organisasi secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan.
 5. Ritual banyak dijumpai, melalui dari ritual sederhana hingga yang mewah.
 6. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.
- b. Ciri-ciri budaya organisasi yang lemah:
1. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
 2. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
 3. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Santoso (2013), pembentukan budaya organisasi dilakukan dengan proses sosialisasi, yaitu proses yang mengadaptasi para pegawai

pada budaya organisasi. Proses sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri dari tiga tahap yaitu sebagai berikut:

- a. Tahap pertama merupakan tahap pra-kedatangan, terjadi sebelum seseorang anggota baru bergabung dengan organisasi itu.
- b. Tahap kedua pegawai baru itu melihat seperti apakah organisasi itu sebenarnya dan menghadapi kemungkinan harapan dan kenyataan yang berbeda.
- c. Tahap ketiga perubahan yang relatif tahan lama akan terjadi. Pegawai baru ini menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya, dengan berhasil melakukan perannya, dan melakukan penyesuaian nilai dan norma kelompok kerjanya. Proses tiga tahap ini berdampak pada kinerja, komitmen pada tujuan organisasi dan keputusan akhir untuk tetap bersama organisasi itu.

Model Budaya Organisasi Ideal

Menurut Lako (2004), budaya organisasi yang memiliki kualitas baik diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Kuat (strong), artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu meningkat dan mempengaruhi perilaku para individu pelaku organisasi (pemilik, manajer, dan karyawan) untuk menyelaraskan tujuan individu dan kelompoknya dengan tujuan organisasi, serta mampu mendorong para pelaku organisasi untuk memiliki tujuan (goals), sasaran (objectives), persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi sosial, dan norma-norma bersama

sehingga setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut mampu bekerja dan mampu mengekspresikan potensi yang dimilikinya ke arah dan tujuan yang sama.

- b. Dinamis dan adaptif (dynamic and adaptive), artinya budaya organisasi yang dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi yang demikian cepat dan kompleks.

Fungsi Budaya Organisasi

Veithzal Rivai menjabarkan beberapa fungsi organisasi dalam bukunya (2012), dimana budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi dalam sebuah organisasi, diantaranya:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain;
- b. Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu;
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial;
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Denison dan Misra (1995) dalam Darsana (2013) dimensi budaya organisasi adalah *involvement, consistency, adaptability, dan mission*.

Sedangkan menurut Wallach (1983) dalam Syauta et al (2012) antara lain *bureaucracy culture, innovative culture, supportive culture*.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Kartini Kartono (2008:34) menyatakan "Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain"

Kamus Oxford mencatat kata leader (pemimpin) dalam bahasa Inggris muncul pada awal tahun 1300, sedangkan kata leadership (kepemimpinan) belum muncul sampai dengan tahun 1800. Namun secara struktural maupun fungsional kedua kata tersebut sulit untuk dipisahkan, karena pemimpin dan kepemimpinan saling saling berkaitan. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat semacam rumusan mengenai kepemimpinan dan pemimpin dalam sebuah formula dimana kepemimpinan (K) adalah fungsi (f) dari pemimpin (p), bawahan (b), dalam situasi (s) tertentu.

Menurut Thoha (2013), Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan Rivai dan Sagala (2013) menyatakan Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

Yukl (2010) menyatakan bahwa Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya. Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya.

McShane dan Von Glinov menyatakan kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi dimana mereka

menjadi anggotanya. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok dalam mengidentifikasi tujuannya, dan kemudian memberikan motivasi dan dalam mencapai tujuan yang akan dicapai.

Pemikiran mengenai gaya kepemimpinan juga disampaikan oleh Brooks, yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan membicarakan tentang bagaimana cara pemimpin memperlakukan orang lain, bagaimana energi yang dimiliki oleh pemimpin itu, bagaimana pula gairah pemimpin terhadap apa yang ia yakini, termasuk kemampuan pemimpin untuk mengilhami orang lain agar bersedia mengikutinya (Yunus, 2009).

Salah satu tinjauan tentang gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antarmanusia. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian kepada perilaku pemimpin yang mengarah pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, adanya saluran komunikasi, metode kerja, dan prosedur pencapaian tujuan yang jelas.

Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Jenis gaya kepemimpinan berdasarkan Psycodynamic dalam (Tika 2008) dibagi kedalam lima gaya yakni sebagai berikut:

1. Gaya paranoid

Gaya seorang pemimpin yang selalu merasa curiga dan tidak percaya terhadap orang lain. Pemimpin semacam ini asyik dengan intelegensia dan aktivitas kontrol, kekuatan tersentralisasi, reaktif

dengan pengembangan strategi, mempunyai kewaspadaan tinggi baik ke dalam maupun keluar, menekankan diversifikasi, sinis, konservatif dan perhatian.

2. Gaya kompulsif (mendorong)

Gaya seorang pemimpin yang takut terhadap kejadian-kejadian yang tidak diharapkan dan tidak mengawasi hal-hal yang bisa berakibat terhadap organisasi, mengarah pada keasyikan kompulsif yang detail, perfeksionisme, mengutamakan masalah ritual, hierarkis yang ketat, hati-hati dalam berpikir, kaku dalam mengimplementasikan strategi.

3. Gaya dramatik

Gaya seorang pemimpin yang banyak memerlukan perhatian-perhatian orang, asyik dengan kepentingan diri sendiri, pernyataan emosi yang berlebihan, senang dengan aktivitas dan kegembiraan, mengeksploitasi orang lain, dangkal dan sering berani mengambil keputusan dan risiko tinggi, tidak jelas struktur organisasi atau proses perubahan program tidak tepat dan ambisius.

4. Gaya depresif

Gaya seorang pemimpin yang kurang berpengharapan, dan kurang percaya diri, mengarah pada pasif total, konservatisme ekstrem, mempunyai tendensi birokratis terhadap lingkungan.

5. Gaya *schizoid*

Gaya seorang pemimpin berdasarkan perasaan bahwa dunia tidak menyediakan banyak jalan kepuasan dan kebanyakan interaksi akhirnya tidak jalan, mengarah kepada kevakuman kepemimpinan.

Pemimpin tidak mengarahkan dan tidak pula mendelegasikan wewenang tetapi menangani sendiri. Tidak menaruh perhatian kepada pemasaran produk yang bisa dikembangkan.

Tipe kepemimpinan yang lainnya menurut Soetopo, sebagaimana biasa dikaji, tipe kepemimpinan dibagi menjadi 4, diantaranya:

1. Kepemimpinan otoriter (semuanya serba-bergantung pemimpin)

Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Egoisnya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang dibenarkannya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan.

Berdasarkan pengertian di atas, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menunjukkan „ke-akuannya” antara lain sebagai berikut :

- Cenderung menganggap organisasi sebagai milik pribadi yang dapat diperlakukannya dengan sekehendak hati, karena baginya tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadi.
- Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.

- Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan.
- Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja

2. Kepemimpinan *laissez-faire* (semuanya bergantung bawahan/masa bodoh)

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

Kepemimpinan gaya *laissez-faire* antara lain memiliki ciri-ciri:

- Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi dari pemimpin.
- Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
- Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya secara langsung.
- Status quo organisasional tidak terganggu.

- Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berfikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota yang bersangkutan sendiri.
- Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum.

3. Kepemimpinan demokratis (kerjasama pemimpin dan bawahan)

Gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan gaya demokratis memiliki karakteristik antara lain:

- Gaya kepemimpinan yang demokratis memandang manusia sebagai makhluk yang mulia dan derajatnya sama.
- Pemimpin yang demokratis cenderung mementingkan kepentingan organisasi atau kepentingan golongan dibandingkan kepentingan pribadinya.
- Sangat mengutamakan kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
- Menerima saran, pendapat, dan kritik bawahannya untuk pengembangan dan kemajuan organisasi.
- Berusaha mengembangkan bawahan menjadi pegawai yang lebih berhasil dari sebelumnya.

- Pemimpin yang demokratik selalu berusaha untuk mengembangkan kapasitasnya menjadi pemimpin yang lebih baik untuk kemajuan organisasi
4. Kepemimpinan pseudo-demokratis (tampaknya demokratis tetapi hakikatnya otoriter atau demi kepentingan kelompok kecil/klik: semu, manipulatif).

Dimensi Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2016:171), dimensi gaya kepemimpinan adalah penetapan kepemimpinan otoriter, kepemimpinan delegatif, dan kepemimpinan partisipatif.

2.1.3. Komitmen Organisasi

Terdapat dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen. Pertama melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu). Yang kedua melibatkan usaha untuk memisahkan diantara berbagai entitas dimana individu berkembang menjadi memiliki komitmen. Kedua pendekatan ini tidak *compatible* namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi (Allen & Meyer, 1993)

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan tiga hal, yaitu: kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi

organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen nampak dalam tiga bentuk sikap yang terpisah tapi saling berhubungan erat, pertama identifikasi dengan misi organisasi, kedua keterlibatan secara psikologis dengan tugas-tugas organisasi dan yang terakhir loyalitas serta keterikatan dengan organisasi (Dessler, 1994).

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen, pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang confuse. Loyalitas disini secara sempit diartikan sebagai berapa lama karyawan bekerja dalam perusahaan atau sejauh mana mereka tunduk pada perintah atasan tanpa melihat kualitas kontribusi terhadap perusahaan. Muncul suatu fenomena di Indonesia seseorang agar dinilai loyal para karyawan akan tunduk pada atasan walaupun bukan dalam konteks hubungan kerja (Alwi, 2001).

Menurut Allen & Meyer (1993) dalam Darmawan (2013:168) komitmen organisasi dibedakan menjadi tiga jenis yaitu afektif, normatif dan kontinuan sebagai keadaan psikologis yang mencirikan hubungan baik karyawan dengan organisasi atau memiliki implikasi untuk mempengaruhi apakah karyawan akan tetap tinggal dengan organisasi. Mowday (1982) dalam Sopiah (2008:155) menyebut komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Aspek – Aspek Komitmen Organisasi

Steers dan Porter (1983) mengatakan bahwa komitmen organisasi berdasarkan pendekatan sikap (*attitudinal commitment*), memiliki tiga aspek utama, yaitu:

1. Identifikasi

Identifikasi adalah penerimaan dan kepercayaan karyawan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Karyawan yang mengidentifikasikan dirinya pada organisasi, menilai adanya hubungan antara nilai dan tujuan organisasi dengan nilai dan tujuan pribadinya. Sehingga, karyawan akan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena dengan demikian secara tidak langsung kebutuhan/tujuan pribadinya akan terpenuhi pula.

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi karyawan adalah kesediaan karyawan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dengan melibatkan diri dalam aktivitas-aktivitas kerja organisasi. Adanya keterlibatan akan menyebabkan karyawan mau dan senang bekerja sama baik dengan atasan ataupun dengan sesama teman kerja. Hal ini dapat membuat karyawan merasa diterima sebagai bagian dari organisasi dan menumbuhkan keyakinan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama, sehingga karyawan merasa bertanggung jawab untuk melaksanakan keputusan yang telah disepakati.

3. Loyalitas

Loyalitas atau kesetiaan terhadap organisasi adalah keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tempat ia bekerja. Karyawan akan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi karena karyawan merasa bahwa dirinya adalah bagian dari organisasi yang tidak terpisahkan. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Berdasarkan aspek-aspek komitmen organisasi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi terdiri atas 3 aspek, yakni: Identifikasi, Keterlibatan dan Loyalitas.

Aspek – Aspek Komitmen Organisasi

Steers dan Porter (1983), menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya komitmen organisasi pada karyawan, sebagai berikut:

1. Karakteristik pribadi, yang meliputi:
 - a. Usia dan masa kerja, Semakin tinggi usia dan masa kerja seorang karyawan maka semakin tinggi pula komitmen karyawan tersebut pada organisasi tempat ia bekerja.
 - b. Kebutuhan berprestasi, Karyawan dengan kebutuhan berprestasi tinggi cenderung memiliki komitmen organisasi yang tinggi karena memiliki hasrat dan rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan sehingga menunjukkan usaha maksimal dalam bekerja demi tercapainya prestasi.

- c. Pendidikan, Pendidikan sering membentuk ketrampilan yang kadang-kadang tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya dalam pekerjaan sehingga harapan individu sering tidak terpenuhi dan menimbulkan kekecewaan terhadap organisasi, sehingga dapat dikatakan, semakin tinggi tingkat pendidikan individu makin banyak pula harapan yang mungkin tidak dapat dipenuhi atau tidak dapat diakomodir oleh organisasi tempat ia bekerja.
2. Karakteristik pekerjaan, yang meliputi:
 - a. Tantangan kerja, Tantangan kerja dapat dibangun dengan memperkaya pekerjaan dan tugas-tugas yang diberikan pada karyawan.
 - b. Kesempatan untuk berinteraksi
 - c. Identitas tugas, Identitas tugas berkaitan dengan kejelasan peran karyawan didalam organisasi.
 - d. Umpan balik, Umpan balik yang negatif dapat menurunkan komitmen organisasi, sebaliknya, umpan balik yang positif, yakni yang mengandung evaluasi obyektif dan diarahkan untuk peningkatan kinerja, serta dengan cara yang tidak menyinggung, akan meningkatkan komitmen organisasi.
 - e. Karakteristik desain organisasi, yang meliputi: desentralisasi dan otonomi tanggung jawab, kualitas hubungan atasan dengan bawahan, sifat dan karakteristik pimpinan.
 3. Pengalaman kerja, yang meliputi:
 - a. Sikap kelompok terhadap organisasi, perubahan sikap individu sangat dipengaruhi oleh sikap anggota kelompoknya. Jika sikap yang

ditunjukkan kelompok menampakkan sikap kerja yang positif terhadap organisasi, maka individu akan menunjukkan sikap yang positif.

- b. Keterandalan organisasi, keterandalan organisasi yaitu sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan.
- c. Perasaan dipentingkan dalam organisasi, perasaan ini mencakup sejauhmana individu merasa dipentingkan atau diperlukan dalam mengemban misi organisasi.
- d. Realisasi harapan individu dalam organisasi, harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja. Apa yang diharapkan individu terhadap organisasinya akan mempengaruhi sikap kerjanya. Bila organisasi memenuhi harapan individu, maka individu merasa pantas membalas jasa organisasi tersebut.

Faktor – Faktor Pembentuk Komitmen Organisasi

Menurut Hasibuan (2014) terbentuknya komitmen suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Faktor Kesadaran

Kesadaran menunjukkan suatu keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketetapan hati dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.

2. Faktor Aturan

Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peranan aturan sangat besar dalam hidup

bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat, dan diawasi yang pada akhirnya dapat tercapai sasaran manajemen sebagai pihak yang berwenang dan mengatur segala sesuatu yang ada di dalam organisasi kerja tersebut.

3. Faktor Organisasi

Organisasi pelayanan contohnya pelayanan Pendidikan ada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya hanya terdapat sedikit perbedaan pada penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang memiliki watak dan kehendak yang multikompleks.

4. Faktor Pendapatan

Pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga, pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi baik dalam bentuk uang.

5. Faktor Kemampuan Keterampilan

Kemampuan berasal dari kata mampu yang memiliki arti dapat melakukan tugas atau pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan dapat diartikan sebagai sifat/keadaan yang ditujukan oleh keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas atau dasar ketentuan-ketentuan yang ada. Keterampilan adalah kemampuan melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan yang tersedia.

6. Faktor Sarana Pelayanan

Sarana pelayanan ada segala jenis perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka untuk memenuhi kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu.

Konsekuensi Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron (2000), konsekuensi dari komitmen yaitu:

1. Karyawan yang memiliki komitmen mempunyai kemungkinan lebih kecil untuk mengundurkan diri. Semakin besar komitmen karyawan pada organisasi, maka semakin kecil kemungkinan untuk mengundurkan diri. Komitmen mendorong orang untuk tetap mencintai pekerjaannya dan akan bangga ketika dia sedang berada disana.
2. Karyawan yang memiliki komitmen bersedia untuk berkorban demi organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen menunjukkan kesadaran tinggi untuk membagikan dan berkorban yang diperlukan untuk kelangsungan hidup perusahaan.

Dimensi Komitmen Organisasi

Dimensi komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (1993) dalam Darmawan (2013) yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, *Normative commitment*. Sedangkan menurut Lincoln (1989) dalam Darmawan

(2013) terdapat tiga indikator dalam komitmen organisasi yaitu kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan.

2.1.4. Kinerja Karyawan

Produktivitas sering diartikan sebagai ukuran sampai sejauh mana sumber-sumber daya yang ada sebagai masukan sistem produksi dikelola untuk mencapai hasil pada tingkat kuantitas tertentu.

Produktivitas sebagai rasio antara output yang dihasilkan per unit dari sumber daya yang digunakan dalam suatu proses produksi. Produktivitas berhubungan dengan produksi keluaran secara efisien dan terutama ditujukan kepada hubungan antara keluaran dengan masukan yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Biasanya suatu kombinasi atau campuran masukan dapat digunakan untuk menghasilkan suatu tingkat keluaran tertentu.

Suatu industri dikatakan mempunyai produktivitas yang tinggi jika dapat memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien. Efisien dapat diartikan sebagai usaha pengelolaan sumber daya yang minimal, sedangkan efektif lebih ditekankan pada pencapaian hasil keluaran.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang). Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi (Kane & Kane, 1993, Bernardin & Russel, 1998, Cascio, 1998) dalam Umam (2010:186). Mangkunegara (2011)

mengemukakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

August W. Smith mengartikan kinerja sebagai hasil dari suatu proses yang dilakukan oleh manusia. Lawler dan Poter menyatakan bahwa kinerja adalah sebuah pencapaian atas kesuksesan yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.

Kinerja merupakan hasil unjuk diri pegawai yang dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu kinerja merupakan penentu dalam tercapainya tujuan organisasi. Peningkatan kinerja harus terus diupayakan meskipun tidak mudah.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu capaian kerja seseorang yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan standar masing – masing perusahaan dalam periode tertentu.

Kinerja adalah suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang telah ditetapkan dan sesuai aturan kerja. Ukuran kinerja yaitu kualitas. Bernadin dan Russel menyatakan bahwa komponen dari kinerja adalah sebagai berikut:

1. *Quality* yaitu sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. *Quantity* merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, dan lain-lain.
3. *Timeliness* yaitu tingkat sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan sesuai dengan deadline, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost effectiveness* yaitu tingkat sejauhmana penggunaan sumber daya (organisasi manusia, keuangan, teknologi dan material) yang dimaksud untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervisor*, merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact* yaitu tingkat sejauhmana karyawan atau pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Untuk mengetahui tingkat Kinerja Pegawai, perusahaan harus melakukan penilaian kinerja. Menurut Sedarmayanti (2011), penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Adapun tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan Kinerja Pegawai dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.

- b. Memberikan informasi kepada pegawai dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dimensi Kinerja Karyawan

Dessler (1994) menjelaskan bahwa terdapat 8 (delapan) dimensi kinerja karyawan, diantaranya: Pemahaman Pekerjaan/Kompetensi, Kualitas/Kuantitas Kerja, Perencanaan, Inisiatif/Komitmen, Penyelesaian Masalah/Kreativitas, Kerja Tim/Kerjasama, Kemampuan Interpersonal, dan Komunikasi (lisan dan tulisan)

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis:

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

No	Penulis / Asal / Tahun	Judul Buku / Artikel	Variabel Penelitian dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian / Isi Buku
1	Cemal Zehir, Yasin Sehitoglu, Ebru Erdogan / Turkey / (2012)	<i>The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance</i>	(X1) <i>Transformational Leadership</i> (X2) <i>Transactional Leadership</i> (X3) <i>Laissez-Faier Leadership</i> (Y1) <i>Organizational Commitment</i> (Y2) <i>Organizational Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh signifikan antara Transformational Leadership terhadap Komitmen Organisasi (2) Terdapat pengaruh tetapi tidak signifikan antara Transactional Leadership terhadap Komitmen Organisasi (3) Terdapat pengaruh signifikan antara Laissez-Faier Leadership dan Komitmen Organisasi (4) Terdapat pengaruh signifikan antara Transformational Leadership dan Performa Organisasi
2	A Zafer Acar / Turkey (2012)	<i>Organizational Culture, Leadership Styles, and</i>	(X1) <i>Leadership Styles</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

		<i>Organizational Commitment in Turkish Logistic Industry</i>	<i>(X2) Organizational Culture (X3) Organizational Commitment</i>	Menurut analisis dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang dominan di Turki adalah budaya pasar diikuti oleh budaya adhokrasi. Kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi adalah Transformational Leadership
3	Johannes Steyrer, Michael Schiffinger, Reinhart Lang / German / 2008	<i>Organizational Commitment-A Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance</i>	<i>(X1) Leadership Styles (Y1) Organizational Commitment (Y2) Organizational Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Tidak terdapat pengaruh signifikan antara Leadership Style terhadap Komitmen Organisasi (2) Terdapat pengaruh signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap Performa Organisasi
4	Wiwiek Harwika / 2016	<i>The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	<i>(X1) Servant Leadership (Y1) Organization Culture (Y2) Organizational Commitment (Y3) OCB</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Servant Leadership memiliki pengaruh pada Organization Culture, Organization Commitment, OCB, dan Employee Performance secara signifikan

		<i>and Employee Performance in Women Cooperatives</i>	<i>(Y4) Organizational Performance</i>	
5	Detelin S Elenkov / USA / 2002	<i>Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies</i>	<i>(X1) Leadership (Y1) Organizational Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Terdapat pengaruh positif signifikan antara Leadership dan Organizational Performance
6	Elsa Yosva Sari / 2013	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta.	(X) Budaya Organisasi (Y) Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta (2) Analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel X Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap variabel Y kinerja karyawan (3) Pengujian signifikan pada budaya kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta sehingga hipotesis dapat diterima

7	Dian Venti Riandani / 2010	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pinnacle Apparels Semarang, Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Volume 5, No 9 September 2010	(X1) Kepemimpinan (X2) Motivasi (X3) Lingkungan Kerja (X4) Komunikasi (Y) Kinerja Karyawan	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
8	Mulyanto & Mini S / 2013	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja dalam upaya meningkatkan Kinerja Pegawai RS. Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta	(X1) Komitmen Org (X2) Disiplin Kerja (Y1) Kepuasan Kerja (Y2) Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja dibandingkan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
9	Nydia, Y, T., / 2012	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Lapangan SPBU Coco Pertamina MT Haryono	(X) Komitmen Org (Y) Kinerja Karyawan	Komitmen afektif , berkelanjutan dan normatif berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Secara partial komitmen afektif, komitmen berkelanjutan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, sedangkan komitmen normatif tidak

				berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen berkelanjutan yang merupakan salah satu jenis variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja.
10	Taurisa., C, M., dan Ratnawati., I., / 2012	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT, Sido Muncul Kaligawe Semarang),	(X1) Budaya Organisasi (X2) Kepuasan Kerja (Y1) Komitmen Org (Y2) Kinerja Karyawan	(1) Terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. (2) Terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan komitmen organisasional (3) Terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional (4) Terdapat pengaruh yang searah antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan (5) Terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan

				(6) Terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
11	Rendyka Dio Siswanto dan Djambur Hamid / 2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Human Resources Management Compensation and Benefits Pt Freeport Indonesia)	(X1) Gaya Kepemimpinan Instruksi (X2) Gaya Kepemimpinan Konsultasi (X3) Gaya Kepemimpinan Partisipasi (X4) Gaya Kepemimpinan Delegasi (Y) Kinerja Karyawan	penelitian ini dengan menggunakan variabel bebas yaitu gaya instruksi (X1), gaya konsultasi (X2), gaya partisipasi (X3), dan gaya delegasi (X4) mempunyai pengaruh positif terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Hal ini didasarkan pada hasil hitung yang telah dilakukan bahwa nilai constant sebesar 0,192, variabel X1 mempunyai nilai koefisien beta sebesar 0,282, variabel X2 mempunyai koefisien beta sebesar 0,303, variabel X3 dan X4 mempunyai koefisien beta masing-masing sebesar 0,219. Hal ini dapat menjadi kesimpulan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan instruksi, gaya kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan partisipasi, dan gaya kepemimpinan

				delegasi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.
12	Ilham Himawan, M Idrus Taba, Andi Reni (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Telkom Indonesia Divisi Regional VII	(X1) Gaya Kepemimpinan (X2) Budaya Organisasi (Y1) Komitmen Karyawan (Y2) Kinerja Karyawan	<p>Hasil dari Penelitian ini ialah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja • Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja • Gaya Kepemimpinan tidak Kinerja Karyawan • Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan • Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

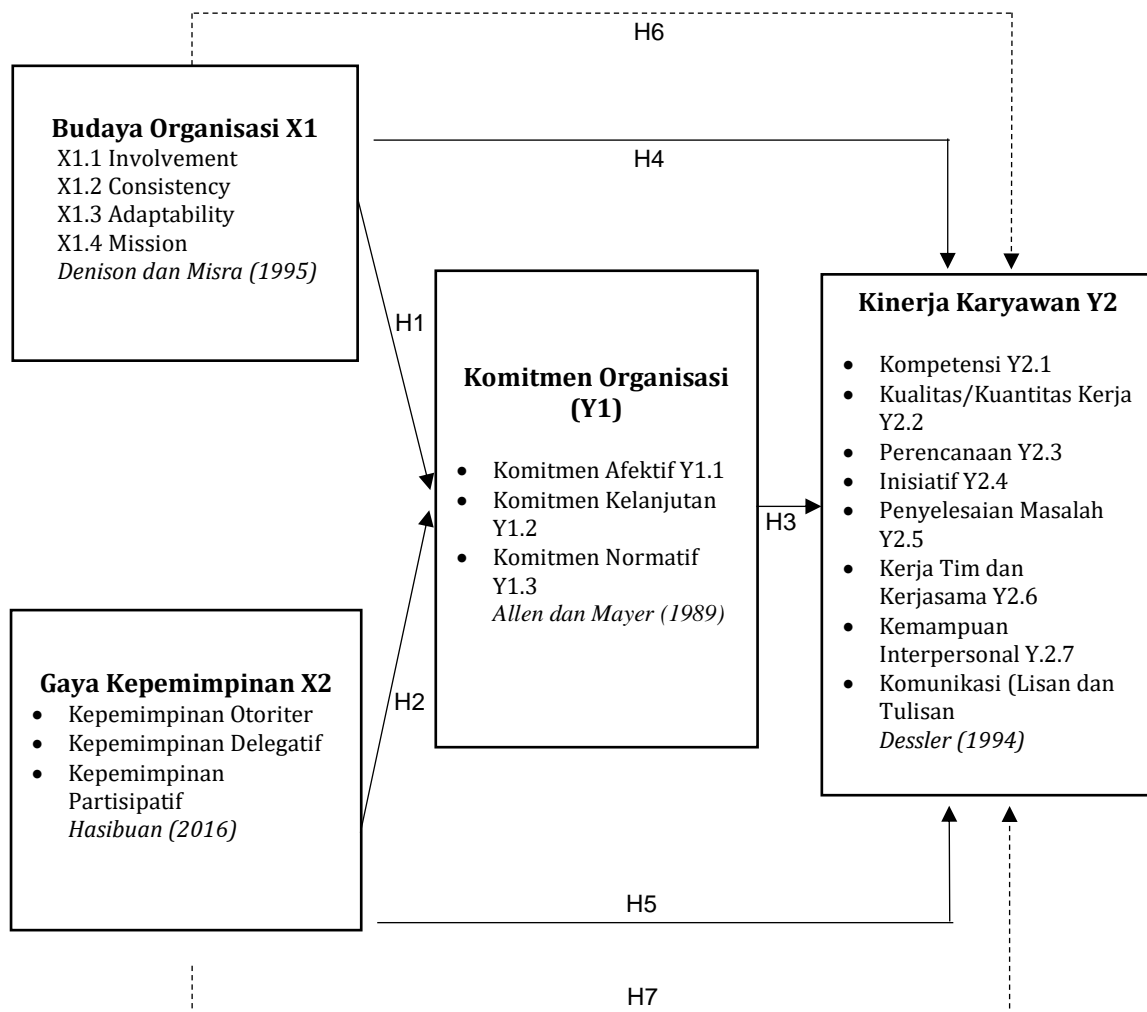
BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini terdiri dari variabel independent atau variabel bebas (X) yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, variabel dependent atau variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan, dan variabel intervening (Z) yaitu komitmen organisasi. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah:

Gambar 3.1.
Kerangka Penelitian



3.1.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi

Menurut Muriman, dkk (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja, jika anggota organisasi merasa puas dalam pekerjaannya, maka perasaan puas tersebut diaktualisasikan dalam bentuk komitmen kepada organisasi tersebut. Dan juga pentingnya komitmen organisasi ini dimiliki oleh anggota organisasi, karena dengan anggota memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka akan termotivasi dan lebih puas terhadap pekerjaannya, yang pada umumnya mereka menjadi kurang tertarik untuk meninggalkan organisasi mereka. Sedangkan Robins (2011) juga menyebutkan bahwa budaya spiritualitas dalam organisasi berhubungan positif dengan kreatifitas, kepuasan karyawan, kinerja tim, dan komitmen organisasi. Lebih lanjut Irvianti, L.S.D, Dkk (2011) dalam hasil penelitiannya menyebutkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang sangat besar dan paling signifikan terhadap komitmen karyawan dibanding variabel yang lain yaitu kebijakan kompensasi. Sopiah (2010) juga menyebutkan bahwa pemahaman tentang pengaruh budaya organisasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan adalah bahwa semakin baik budaya organisasi yang dibangun maka meningkat pula tingkat kepuasan kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasional pimpinan yang kemudian akan berdampak pada peningkatan kinerja.

3.1.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasi

Gary Yukl (1994) mengungkapkan bahwa pemimpin yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Dengan demikian cara-cara perilaku pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan.

Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi biasanya memiliki catatan kehadiran yang baik, menunjukkan kesetiaan secara sukarela terhadap kebijakan perusahaan, dan memiliki tingkat pergantian yang rendah. (Kaswan, 2012)

3.1.3 Hubungan Komitmen Organisasi dengan 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, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes dalam Rommy (2011), menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu instansi pemerintahan mampu menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Ivano (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

3.1.4 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Penjelasan menurut Gibson dalam Sutanto (2012), pegawai atau karyawan adalah sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi.

Adapun penjelasan menurut Robbins (2011) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat. Organisasi perlu menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan.

3.1.5 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi dan perusahaan dalam mencapai tujuan yang di inginkan sebuah organisasi maupun perusahaan, kepemimpinan juga mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan atau organisasi. Kepemimpinan yang baik mampu menghasilkan hasil yang baik bagi perusahaan serta menghadiekan rasa nyaman pada karyawan saat bekerja. Siagian (2010) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang dapat memberikan pengaruh, informasi, pengambilan keputusan, dan dapat memberkan motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan organisasi atau karyawan.

Luthans (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Simamora (2006) menyampaikan bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan, namun sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil. Penelitian Permata (2017) menguatkan dengan kesimpulan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadapkinerja karyawan pada Waroeng Steak and Shake di Kota Malang.

3.1.6 Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi juga memiliki dampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Budaya organisasional yang kuat dapat membentuk identitas perusahaan yang memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional dapat membuat perusahaan menjadi lebih baik, tetapi sering didapati kurangnya komitmen organisasional, karena karyawan mengukur seberapa besar harus berkomitmen melalui tingkat upah yang diberikan perusahaan. Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi (Kreitner dan Kinicki, 2011).

3.1.7 Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Mowday et al. (1979) dalam Nugroho (2011) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi terkait dengan keterkaitan batin antara karyawan dengan organisasi dimana secara tidak sadar seorang karyawan akan mencerminkan nilai – nilai perusahaan dalam kehidupan sehari – hari dan kecenderungan untuk membanggakan organisasinya kepada orang lain.

Menurut Mahsum (2006) dalam Ekaningsih (2012) kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan /

program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Kinerja tidak dapat dijustifikasi antara perusahaan atau organisasi satu dengan yang lain, sekalipun antar karyawan dalam satu perusahaan atau organisasi karena sasaran kerja setiap karyawan akan berbeda sesuai karakteristik pekerjaannya masing – masing.

Permata (2017) dan Baihaqi (2010) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Artinya tingginya hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan penerapan gaya kepemimpinan yang baik, karena gaya kepemimpinan dapat menciptakan komitmen organisasional yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3.2 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2012) hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan harus didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan pada kegiatan yang telah diuraikan dalam hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hubungan variabel dalam penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan untuk diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi;
- H2 : Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan Komitmen Organisasi;
- H3 : Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan;
- H4 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan;

- H5 : Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan;
- H6 : Budaya Organisasi melalui Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan;
- H7 : Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan;