

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Muhamad Amin Kuncoro¹

ABSTRACT

The purpose of this study was to know the effect of organizational culture and leadership style toward employee job performance with organizational as mediating variable in PG Rejo Agung Baru Madiun. Sample in this research is 84 people, using proportional random sampling method. Examination of validity used correlation of moment product and examination of reliability used alpha cronbach. Data in this research analyzed by classic assumption test, path analysis, multiple linier regression, t test, F test and R². Based on data analysis, the result as bellow: 1) leadership style has not significant influence to job performance, 2) organizational culture has positive and significant influence to job performance, 3) leadership style has significant influence to organizational commitment, 4) organizational culture has significant influence to organizational commitment, 5) organizational commitment has not significant influence to job performance, 6) organizational commitment has not mediated the influence leadership style to job performance, 7) organizational commitment has not mediated the influence organizational culture to job performance,

Keyword : organizational culture, leadership style, organizational commitment, job performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi di PG Rejo Agung Baru. Metode pengambilan sampel menggunakan metode *proportional random sampling* dengan 84 orang menjadi sampel dalam penelitian ini. Pengujian validitas menggunakan *correlation of moment product* dan reliabilitas menggunakan *alpha cronbach*. Data dianalisis menggunakan uji asumsi klasik, analisis jalur (*path analisis*), regresi linier berganda, uji t, uji F dan R² dengan bantuan program *SPSS 12 for windows*. Berdasarkan analisis data menunjukkan hasil sebagai berikut : 1). gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2). budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 3). gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi 4). budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi 5). komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 6) komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, 7). komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

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

¹ Penulis adalah staff PG Rejo Agung Baru

Komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan mendapatkan perhatian khusus di banyak perusahaan di seluruh dunia, karena sifatnya yang sangat penting dalam dinamika bisnis. Kepuasan dan gaya kepemimpinan dikatakan merupakan variabel-variabel yang menentukan dalam kinerja organisasi (Angle, 1981; Riketta, 2002 dalam Lok dan crowford, 2003). Di samping itu, kedua variabel diatas juga menentukan dalam keefektifan dalam kinerja organisasi (Laschinger, 2001; Miller, 1978 dalam Lok dan Crowford, 2003).

Apabila seorang karyawan mengalami ketidakpuasan dalam bekerja, maka akan cenderung berkomitmen rendah dan berusaha mencari peluang untuk berhenti dan bekerja di tempat lain. Apabila peluang tersebut tidak ada, maka seseorang akan cenderung emosional dan menarik diri dari organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan sikap- sikap yang sangat penting dalam penyaringan tujuan karyawan apakah akan berhenti atau berkontribusi secara menyeluruh terhadap organisasi.

PT PG Rejo Agung Baru (PG RAB) sebagai salah satu perusahaan Agroindustri yang bergerak dalam bidang produk gula, tentunya mengalami hal – hal yang relatif sama mengenai kepuasan kerja. Kinerja yang fluktuatif 3 tahun terakhir mengindikasikan adanya beberapa hal non – teknis yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Belum ada studi mendalam mengenai kepuasan kerja dan kinerja karyawan di perusahaan tersebut, sehingga perlu suatu pendalaman untuk mengetahuinya.

Budaya perusahaan yang merupakan perusahaan jaman Belanda, sangat kental dengan budaya feodalisme dan padat karya menjadikan PG RAB sangat unik untuk dijadikan sebagai objek penelitian. Di samping itu, pucuk pimpinan di PG RAB sangat dinamis memungkinkan seorang *top management* memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Dalam kurun waktu 3 tahun terakhir telah terjadi pergantian pucuk pimpinan unit sebanyak 3 kali.

Dengan kondisi budaya kerja di PG RAB seperti di atas dan gaya kepemimpinan yang berubah- ubah, maka akan menarik apabila dilihat dari segi komitmen berorganisasi mengingat sampai saat ini belum ada studi yang mendalam mengenai pengaruh budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi karyawan.

Dengan alasan tersebut diatas, Permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi ?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi ?
5. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan ?
6. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh komitmen organisasi ?
7. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh komitmen organisasi?

TELAAH PUSTAKA

Budaya Organisasi

Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbins, 2007). Sistem makna bersama ini merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu, dan diharapkan individu-individu dengan latar belakang yang berlainan akan cenderung mendeskripsikan budaya organisasi dalam istilah yang serupa.

Menurut Anonim (2008), bahwa nilai-nilai yang disampaikan secara berulang kepada karyawan PG Rejo Agung Baru dan dijadikan sebagai budaya organisasi atau “*Corporate Values*” adalah : “*Integrity*” (jujur, tulus dan loyal), “*Professionalism*” (inovatif, produktif dan bermanfaat), “*Teamwork*” (kerjasama dan solidaritas), “*Respect*” (tanggap dan peduli) serta “*Excellence*” (bermutu dan berdaya saing).

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan atau leadership adalah proses penggunaan kuasa untuk mengarahkan dan mempengaruhi serta melibatkan orang lain atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu atau beberapa tujuan dalam situasi tertentu.

Menurut Hersey dan Blanchard (1992), gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dilakukan oleh seseorang pada waktu berusaha mempengaruhi aktifitas orang lain,

seperti yang dipersepsikan orang lain yang dipengaruhinya. Gaya kepemimpinan seseorang pemimpin diharapkan disesuaikan dengan tingkat kematangan para bawahannya. Oleh karena itu menurut kepemimpinan situasional, tidak ada gaya yang dikatakan terbaik untuk seluruh kondisi dengan tingkat kematangan berbeda-beda.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak dibicarakan dan diteliti, baik sebagai variable terikat, variabel bebas, maupun variabel mediator. Hal ini antara lain dikarenakan organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Menurut Greenberg dan Baron (1993), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi.

Mowday, Porter, dan Steers (1982:186) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday dkk ini bercirikan adanya: (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi.

Kinerja

Kinerja menunjukkan pada hasil kerja yang dicapai seseorang. Hasibuan (2003) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Sementara itu Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standart, target / sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja

Dari penelitian yang dilakukan oleh Bartram and Casimir (2005) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja sedangkan penelitian lain yaitu Amran dan Kusbramayanti (2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan Nurjanah (2008), Ogbonna and Harris (2000) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

H1: Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Studi yang dilakukan oleh Olu Ojo (2009) dan Joiner (2000) didapat hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan sedangkan penelitian lainnya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Amran dan Kusbramayanti, 2007) , (Koesmono, 2005). Penelitian lain yang dilakukan oleh Nurjanah (2008) dan Chen (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

H2: Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Nurjanah (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Lok dan Crawford (2004) melakukan penelitian dengan judul *The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction dan organizational commitment, A cross national comparison*. Penelitian dilakukan untuk mengetahui efek budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi para manager di Hongkong dan Australia. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa secara bersama-sama budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dalam perbandingannya di Australia, pengaruhnya lebih tinggi dibandingkan dengan di Hongkong.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Aremu dan Adeyoju (2003) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

H3: Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

H4: Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

Komitmen organisasi dan kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al.*, (2010), Mathiu and Zajacs (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan studi yang dilakukan oleh Sutanto (1999), Sawitri (2007) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berhubungan secara positif terhadap kinerja.

Studi lain oleh Nurjanah (2008) dan Sulaiman (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H5: Komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja

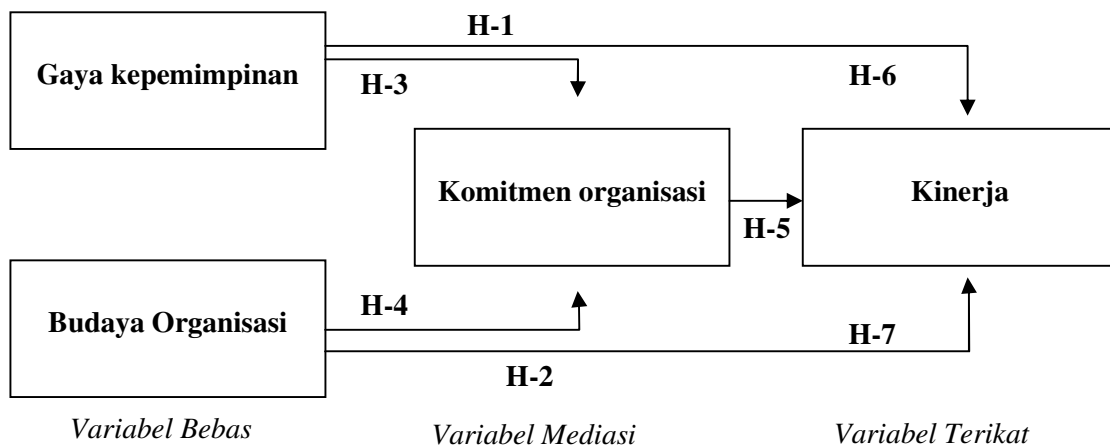
Studi lebih lanjut terkait dengan pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja telah dilakukan oleh Nurjanah (2008) dimana hasilnya adalah tidak terdapat efek tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui komitmen sedangkan terdapat efek tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen.

H6: Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh komitmen organisasi

H7: Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh komitmen organisasi

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dan pengukuran variabel yang diajukan dalam penelitian ini merupakan modifikasi dari yang telah dikemukakan oleh Lok dan Crawford (2004), Khan *et al.*, (2001) dan Nurjanah (2008), dimana dalam penelitian ini sebagai variabel bebas adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan variabel terikat adalah kinerja karyawan dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Adapun kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di PG Rejo Agung Baru Madiun, Jl. Yos Sudarso No 23 Madiun. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PG Rejo Agung Baru Madiun sejumlah 525 orang. Teknik Pengambilan Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportional random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel secara acak proporsional, dengan jumlah sampel penelitian adalah 85 orang yang kemudian diproporsionalkan ke bagian masing-masing. kuesioner yang disebarkan sebanyak 90 kuesioner. Jumlah kuesioner yang bisa dikumpulkan kembali oleh peneliti sejumlah 85 kuesioner (*respon rate 94,4 %*). Pada penelitian ini analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui/melihat diskripsi tanggapan responden terhadap variabel *komunikasi organisasi, kepuasan komunikasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi* yang ditanyakan melalui kuesioner .

Pengujian instrument penelitian menggunakan uji validitas dimana suatu item dinyatakan valid jika indek korelasi *product moment pearson* (r) $\geq 0,3$ atau propabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5 %) dan uji reliabilitas dimana suatu instrumen dikatakan handal apabila nilai *Alpha Cronbach* lebih besar atau sama dengan 0,6.

Model pengujian hipotesi berdasarkan analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini harus memenuhi asumsi klasik agar menghasilkan nilai parameter yang sah. Asumsi klasik tersebut antara lain tidak terdapat adanya multikolinearitas, heteroskedastisitas, autokorelasi dan normalitas.

Penelitian ini mempunyai 7 hipotesis yang diuji dengan menggunakan Analisis Jalur (*path analysis*), analisis regresi linier berganda, uji t, uji F dan R^2 .

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Berdasarkan umur responden diketahui bahwa dari 85 responden, jumlah sampel terbanyak adalah responden yang berumur 36 - 40 tahun yaitu 35,29 % atau 30 responden. Berdasarkan jenis kelamin responden diketahui bahwa 91,76% atau 78 responden berjenis kelamin laki-laki, dan 8,24 % atau 7 responden berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan pendidikan responden dapat diketahui bahwa jumlah sampel terbanyak adalah responden berpendidikan terakhir SMA/Sederajat yaitu 52,94 % atau 45 responden . Berdasarkan bidang kerja responden diketahui bahwa jumlah sampel terbanyak di bagian Tanaman yaitu 65,88 % atau 56 orang. Berdasarkan masa kerja responden dapat diketahui bahwa jumlah terbanyak adalah yang bekerja 16 - 20 tahun yaitu ebanyak 23 orang atau 27,06 %.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji validitas untuk variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kinerja menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid, hal ini dapat dilihat dari nilai $r_{xy} > 0,3$ dan signifikansinya $< 0,05$

Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini diketahui bahwa variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kinerja *Cronbach Alpha* menunjukkan $\geq 0,6$, yang menurut Sekaran (2006) reliabilitas variabel tersebut diterima.

Uji Asumsi Klasik

1. *Multikolinieritas*

Multikolinieritas merupakan gejala adanya hubungan linier antar variabel independen. Kondisi ini harus dihindari agar hasil pengujian tidak bias. Hasil uji multikolinieritas menunjukkan nilai VIF untuk masing-masing variabel antara 1-10 atau < 10 sehingga dari hasil tersebut tidak terjadi adanya multikolinieritas.

2. *Heteroskedastisitas*

Heteroskedastisitas merupakan varian pengganggu yang terjadi dalam regresi, sehingga model regresi harus terbebas dari faktor pengganggu ini. Dalam penelitian ini heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan *uji Park*.

Berdasarkan hasil uji Park menunjukkan semua variabel independen tidak ada yang signifikan atau signifikansinya $> 0,05$, sehingga disimpulkan bahwa model regresi tidak terdapat Heteroskedastisitas.

3. *Autokorelasi*

Dari hasil analisis didapat nilai DW 1,901 dimana nilai ini akan dibandingkan dengan nilai tabel dengan menggunakan signifikansi 0,05 jumlah sampel 85 dan variabel bebas 2 ($k=2$). Dari tabel *Durbin Watson* didapat nilai DL 1,612 dan DU 1,703, sehingga didapat hasil $1,612 (DL) < 1,917 < 2,297 (4-DU)$. Dengan demikian model regresi terbebas dari masalah autokorelasi.

4. *Normalitas*

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* yaitu dengan cara membandingkan nilai probabilitasnya. Dalam penelitian ini hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1
Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

		Kep	Budaya	Komitmen	kinerja
N		85	85	85	85
Normal Parameters(a,b)	Mean	47.66	31.18	44.04	46.29
	Std. Deviation	6.150	3.314	6.175	5.779
Most Extreme Differences	Absolute	.113	.132	.100	.094
	Positive	.091	.113	.097	.094
	Negative	-.113	-.132	-.100	-.064
Kolmogorov-Smirnov Z		1.040	1.221	.924	.871
Asymp. Sig. (2-tailed)		.230	.101	.360	.434

Sumber : Data Primer yang diolah,2010

Dari Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai signifikansi (*Asymp. Sig.(2-tailed)*) semua variabel > 0.05 , sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa data dari semua variabel adalah berdistribusi normal atau memenuhi persyaratan uji normalitas.

Uji Hipotesis

Teknik pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang baik. Untuk mengujinya digunakan analisis jalur (*path analysis*) yang meliputi nilai Uji t, uji F dan koefisien determinasi dengan menggunakan bantuan program *SPSS 12 for Windows*.

Analisis Regresi

Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil analisis regresi dari model penelitian yang diajukan disajikan pada Tabel 2 dan 3.

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi

Variabel Bebas/Parameter	Variabel Dependen : Komitmen Organisasi				
	Unstandardized Coefficient B	Standard error	Standardized Coefficient B	t	sig
Konstanta	5,379	5,035	-	1,068	0,289
<i>Gaya kepemimpinan</i>	0,591	0,090	0,588	6,536	0,000
<i>Budaya Organisasi</i>	0,337	0,168	0,181	2,008	0,048
R square	: 0,477				
Adj. R square	: 0,464				
F hitung	: 37,399				
Sig. F	: 0,000				

Sumber : Data Primer yang diolah, 2010

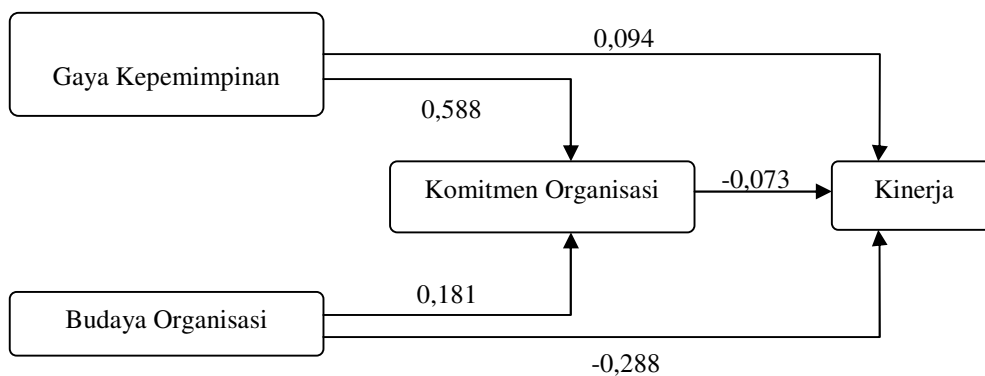
Tabel 3
Hasil Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dengan Kinerja

Variabel Bebas/Parameter	Variabel Dependen : Kinerja				
	Unstandardized Coefficient B	Standard error	Standardized Coefficient B	t	sig
Konstanta	60,791	6,325		9,611	0,000
<i>Gaya Kepemimpinan</i>	0,088	0,139	0,094	0,633	0,528
<i>Budaya organisasi</i>	-0,503	0,214	-0,288	-2,345	0,021
<i>Komitmen organisasi</i>	-0,069	0,138	-0,073	-0,498	0,620
R square	: 0,082				
Adj. R square	: 0,048				
F hitung	: 2,417				
Sig. F	: 0,072				

Sumber : Data Primer yang diolah, 2010

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Hasil analisis jalur dari penelitian ini disajikan pada Gambar 1, sedangkan hasil analisis perhitungan pengaruh langsung, tidak langsung dan total pengaruh disajikan pada Tabel 4.



Gambar 2
Analisis Jalur

Tabel 4
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Pengaruh Variabel Mediasi

Uraian	Nilai
Pengaruh Langsung	
1. Gaya Kepemimpinan → Kinerja	0,094
2. Budaya Organisasi → Kinerja	-0,288
Pengaruh Tidak Langsung	
1. Gaya Kepemimpinan → Komitmen Organisasi → Kinerja (0,588 X - 0,073)	-0,043
2. Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi → Kinerja (0,181 X -0,073)	-0,013
Total Pengaruh	
1. Gaya Kepemimpinan → Komitmen Organisasi → Kinerja	0,051
2. Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi → Kinerja	-0,301

Sumber : Data Primer yang diolah, 2010

Pembahasan

Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji t didapat nilai t hitung sebesar 0,633 sedangkan t tabel sebesar 1,667. Nilai t hitung < t tabel dan signifikansinya > 0,05 (0,528) **sehingga hipotesis 1 ditolak**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ada tidak ada yang terbaik untuk segala situasi dan tingkat kematangan dari karyawan PG RAB, sehingga perubahan gaya kepemimpinan di PG RAB belum sesuai dengan tingkat kematangan bawahan atau karyawan PG RAB. Hal ini menyebabkan perubahan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bartram and Casimir (2005), Amran dan Kusbramayanti (2007), dimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah (2008), Ogbonna and Harris (2000) dimana dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

Jadi gaya kepemimpinan yang ada di PG Rejo Agung Baru tidak berpengaruh positif terhadap kinerja, ini menunjukkan bahwa perilaku dan gaya pimpinan dalam mengelola perusahaan belum bisa meningkatkan kinerja karyawan.

Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji t didapat nilai t hitung sebesar (-2,345) sedangkan t tabel sebesar 1,667. Nilai t hitung > t tabel dan signifikansinya < 0,05 (0.021) **sehingga hipotesis 2 diterima**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini bertentangan Olu Ojo (2009) dan Joiner (2000) dimana hasilnya bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, namun pembuktian hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti Amran dan Kusbramayanti (2007), Koesmono (2005), Nurjanah (2008) dan Chen (2004) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Menurut Robbins (2003) salah satu dari tujuh karakteristik primer dari hakikat budaya adalah orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

Jadi budaya organisasi PG Rejo Agung Baru Madiun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang ada maka semakin tinggi kinerja karyawannya.

Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan hasil uji t didapat nilai t hitung sebesar 6,536 sedangkan t tabel sebesar 1,667. Nilai t hitung > t tabel dan signifikansinya < 0,01, **sehingga hipotesis 3 didukung**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Pembuktian hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti Nurjanah (2008) Lok dan

Crawford (2004) dan Aremu dan Adeyoju (2003) dimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

Jadi gaya kepemimpinan yang ada di PG Rejo Agung Baru berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, ini berarti bahwa semakin baik perilaku atau gaya kepemimpinan akan memberikan komitmen organisasi yang tinggi.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan hasil uji t didapat nilai t hitung sebesar 2,008 sedangkan t tabel sebesar 1,667. Nilai t hitung > t tabel dan signifikansinya < 0,05 (0,048), **sehingga hipotesis 4 didukung**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Pembuktian hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti Nurjanah (2008) Lok dan Crawford (2004) dan Aremu dan Adeyoju (2003) dimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

Jadi budaya organisasi PG Rejo Agung Baru Madiun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang ada maka semakin tinggi komitmen organisasinya.

Komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji t didapat nilai t hitung sebesar (-0,498) sedangkan t tabel sebesar 1,667. Nilai t hitung < t tabel dan signifikansinya > 0,05 (0,620) **sehingga hipotesis 5 ditolak**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday dkk ini bercirikan adanya: (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Namun di PG RAB, karyawan belum memiliki *belief* yang kuat terhadap penerimaan tujuan dan nilai organisasi, sehingga kinerja karyawan belum optimal. Di samping itu karyawan PG RAB belum memiliki kesiapan untuk bekerja keras, sehingga kinerja karyawan belum maksimal. Kemudian poin yang ketiga adalah bahwa karyawan PG

RAB belum memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan adanya ketidakpercayaan terhadap pencapaian tujuan organisasi perusahaan.

Hal tersebut sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Sutanto (1999), Sawitri (2007) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berhubungan secara positif terhadap kinerja. Namun menurut Khan *et.al*, (2010), Mathiu and Zajacs (1990) Nurjanah (2008) dan Sulaiaman (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jadi komitmen organisasi yang ada di PG Rejo Agung Baru belum mempunyai pengaruh yang nyata terhadap kinerja karyawannya.

Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh komitmen organisasi

Untuk menjelaskan variabel mediasi digunakan *Path Analysis* dimana koefisien beta yang digunakan adalah yang *standardized* yang disajikan pada gambar 2. Berdasarkan hasil analisis regresi diketahui bahwa pengaruh variabel independent gaya kepemimpinan terhadap kinerja tidak berpengaruh positif dan signifikan dimana $t = 0,633$, $prob = 0, > 0,528$, $beta = 0,094$. Demikian juga dengan variabel pemediasi komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karir dimana $t = (-0,498)$, $prob = 0.620 > 0,05$, $beta = - 0,073$, **sehingga H-6 ditolak**. Artinya secara statistik dapat ditunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Apapun gaya kepemimpinan di PG RAB apabila tidak diikuti dengan komitmen organisasi yang tinggi maka kinerja karyawan juga belum bisa optimal. Karyawan PG RAB sesuai hasil penelitian ternyata belum memiliki komitmen organisasi yang tinggi, sehingga apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan di PG RAB tidak bisa di mediasi oleh komitmen organisasi.

Pembuktian hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti Nurjanah (2008) dimana tidak terdapat efek tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui komitmen atau komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Jadi komitmen organisasi tidak dapat berperan sebagai mediator dari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PG Rejo Agung Baru Madiun.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh komitmen organisasi

Untuk menjelaskan variabel mediasi digunakan *Path Analysis* dimana koefisien beta yang digunakan adalah yang *standardized* yang disajikan pada gambar 2. Berdasarkan hasil analisis regresi diketahui bahwa pengaruh variabel independent budaya organisasi terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan dimana $t = (-2,345)$, $prob = 0,021 < 0,05$ $beta = 0,181$. Namun demikian untuk variabel pemediasi komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karir dimana $t = (-0,498)$, $prob = 0,620 > 0,05$, $beta = -0,073$, **sehingga H-7 ditolak**. Artinya secara statistik dapat ditunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh budaya terhadap kinerja.

Apapun budaya organisasi di PG RAB apabila tidak diikuti dengan komitmen organisasi yang tinggi maka kinerja karyawan juga belum bisa optimal. Karyawan PG RAB sesuai hasil penelitian ternyata belum memiliki komitmen organisasi yang tinggi, sehingga apapun budaya organisasi yang diterapkan di PG RAB tidak bisa di mediasi oleh komitmen organisasi.

Hal ini bertentangan dengan penelitian Nurjanah (2008) dimana terdapat efek tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen atau komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Jadi komitmen organisasi tidak dapat berperan sebagai mediator dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PG Rejo Agung Baru Madiun.

SIMPULAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

1. Variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya bahwa setiap perbaikan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan PG Rejo Agung Baru.
2. Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, yang berarti setiap peningkatan budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan PG Rejo Agung Baru.
3. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, yang berarti bahwa perbaikan gaya kepemimpinan akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan PG RAB.
4. Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, yang berarti setiap perbaikan budaya organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi.
5. Variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, bahwa setiap peningkatan komitmen organisasi dari karyawan, tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PG RAB.
6. Variabel komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja,
7. Variabel komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Keterbatasan

Dalam melakukan penelitian ini, diidentifikasi adanya beberapa keterbatasan diantaranya :

1. Penelitian ini hanya menguji dua variabel bebas dan satu variabel mediasi sebagai instrumen penelitian. Dalam penelitian mendatang, akan lebih komprehensif apabila memasukkan variabel-variabel lain yang diindikasikan dapat meningkatkan komitmen organisasi baik secara langsung atau tidak langsung, antara lain faktor lingkungan kerja, motivasi, *locus of control* dan sebagainya.
2. Sampel penelitian yang digunakan dalam studi ini difokuskan pada karyawan tetap saja, sehingga akan mempunyai dampak pada generalisasi studi yang bersifat terbatas. Pada penelitian selanjutnya, akan lebih bagus apabila sampel yang diambil

melibatkan karyawan tetap dan karyawan tidak tetap (musiman/kontrak kerja waktu tertentu).

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan penelitian yang ada, berikut ini beberapa saran yang dapat diberikan :

1. Saran untuk studi ke depan

Lingkup dalam studi ini difokuskan hanya pada karyawan tetap PG Rejo Agung Baru Madiun, sehingga mempunyai dampak pada generalisasi studi yang sifatnya terbatas. Atas dasar hal tersebut perlunya studi lanjutan yang melibatkan karyawan tetap dan karyawan tidak tetap (musiman/kontrak kerja waktu tertentu), sehingga konsep-konsep yang diuji dapat digeneralisasi pada konteks yang berbeda, lebih luas dan juga dapat ditingkatkan validitas eksternalnya.

2. Studi Teoritis

Hasil penelitian yang diperoleh diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dalam bidang *perilaku organisasi*, khususnya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

3. Saran Praktis

Studi ini disarankan dapat memberikan pemahaman kepada pihak HRD khususnya PG Rejo Agung Baru Madiun, agar dapat menjadi pedoman dalam implementasi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang mengarah kepada komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui upaya-upaya sebagai berikut :

- a. Penambahan intensitas pelatihan dan outbond yang mengimplementasikan kepemimpinan dan budaya organisasi.
- b. Perbaiki system rekrutmen karyawan pada level karyawan non staf agar lebih memperhatikan mengenai komitmen organisasi.
- c. Evaluasi sistem remunerasi sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amran, Tiena Gustina dan Kusbramayanti, P. (2007) Leadership and organizational culture relationship analysis on job performance and satisfaction using SEM at PT Carita Boat Indonesia. *Proceeding: International Seminar on Industrial Engineering and Management, Univ. Trisakti*. VII : 33 – 41
- Aremu, Oyesoji A., and Adeyoju, Adeola C., Job Commitment, Job Satisfaction and gender as predictors of mentoring in the nigerian police., *Journal of Polices Strategies and Mangement*. Vol. 26 No. 3, 2003 pp. 377-385, Emerald Group Publishing Limited, 2003.
- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktis*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Bartram, T & Casimir, G. 2005. The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 28 No. 1, 2007 : 4-19
- Bass, B.M & Avolio, B.J, 1985, *Transformational Leadership Development: Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire*, California: Consulting Psychologists Press
- Chang, S. C and Lee, M. S. 2003. A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization, and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*. Vol. 14. No. 2. 2007 155-185
- Chen, Li Yueh, 2004, "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan," *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.
- Denison, D.R. and Mishra, A.K. (1995), "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", *Organization Science*, Vol. 6 No. 2, pp. 204-223.
- Gujarati, Damodar, 1995, "*Essentials of Econometrics*," International edition, McGraw-Hill
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi. Edisi ke-4*. Erlangga. Jakarta
- Joiner, T. A. 2000. The Influence of national culture and organizational culture alignment on job stress and performance : evidence from Greece. *Journal of Managerial Phsycology*. Vol 16 (3) : 229-242.

-
- Kartono, Kartini, 1990. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajawali Pers, Jakarta
- Khan, M. Z, Ziauddin and Farooq Ahmed Jam. 2010. The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences – Volume 15, Number 3*
- Koesmono, T., 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol. 7. No. 2. : 171-188
- Mangkunegara, Prabu Anwar AA. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nurjanah. 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian). *Tesis. Universitas Diponegor*. Tidak dipublikasikan
- Lok P, and Crawford J., The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment A cross-national comparison, *Journal of Management Development* . Vol. 23 No. 4, 2004 pp. 321-338,
- Ogbonna, Emmanuel 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.
- Ojo, Olu. 2009. Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance. *Business Intelligence Journal* . Vol. 2 No. 2 : 388-397
- Prawirosentono, Suyadi, 2000, "**Kebijakan Kinerja Karyawan**," BPFE, Yogyakarta.
- Ranupandojo dan Husnan, S. 1983. *Manajemen Personalia*. BPFE Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P., 2007, *Organizational Behavior, Tenth Edition*. Prentice- Hall Inc. New Jersey
- Sawitri, P. 2007. Analisis Terhadap Model Pengaruh Kepuasan Bekerja Dan Komitmen Berorganisasi Pada Kinerja (Studi Terhadap Tenaga-Tenaga Ahli Konsultan Perencanaan Dan Pengawasan Jalan Dan Jembatan Di Jawa Timur). *Tesis. Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya*. Tidak dipublikasikan.
-

Sekaran, Uma, 1996, *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta

Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta

Singarimbun, Masri, Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES. Jakarta.

Sulaiman, Abubakar M.T, 2002 "Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship," *Journal of Management Development*, Vol.21 , No. 3, March 2002, p. 170-183

Sutanto, E. M. The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 1, No. 1. September 1999 : 47 - 55

Williams,L.J.andAnderson,S.E.(1991),“ Job satisfaction and organizational citizenship and in-role behaviors”, *Journal of Management*, Vol.17, pp.601-17.