

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah Solo)**

Alfa Ardi Wijati
Magister Manajemen Universitas Diponegoro

ABSTRAKSI

Penelitian ini mencoba untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Biro Perjalanan Umum (BPU) Rosalia Indah Solo.

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang diisi secara mandiri dengan *proportional sampling method* dengan jumlah 170 orang. Model penelitian diuji dengan teknik pemodelan persamaan struktural.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima. Gaya kepemimpinan berkontribusi positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, budaya organisasi terbukti positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan terbukti positif dan signifikan, gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan budaya organisasi terbukti positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi bagi manajer dan penelitian selanjutnya juga didiskusikan.

Kata kunci : *Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan*

1. LATAR BELAKANG

Persaingan bebas dalam dunia usaha, menuntut segala sektor manajemen khususnya organisasi untuk bekerja keras dan berpandangan luas guna tercapainya *goal* atau tujuan dari perusahaan. Mathis, R.L and Jackson, J.H (1999) berpendapat bahwa manajemen sumberdaya manusia merupakan sebuah sistem desain formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan secara efektif dan efisien pada manusia yang berbakat untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini diperkuat oleh Koesmono (2005) yang berpendapat bahwa melimpahnya sumberdaya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama

yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumberdaya manusia secara optimal.

Menurut Ismail (2008), efektifitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang akan mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan pada saat yang sama akan memuaskan karyawan. Melalui kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin, pemimpin akan mentransfer beberapa nilai seperti penekanan kelompok, dukungan dari orang-orang atau karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria pengupahan dan sebagainya. Pada sisi lain, karyawan akan membentuk persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada di dalam organisasi sesuai

dengan nilai-nilai yang disampaikan pemimpin melalui kepemimpinannya. Semua itu dilakukan dalam rangka mempengaruhi kinerja karyawan.

Oleh sebab itu antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi serta kinerja karyawan merupakan variabel yang saling melengkapi. Meningkat atau tidaknya kinerja dari karyawan juga tergantung dari bagaimana gaya kepemimpinan seorang pemimpin mampu memotivasi serta mengembangkan kemampuan karyawan, bagaimana karyawan dapat berkomitmen terhadap organisasi serta menjalankan perilaku budaya organisasi, karena pada dasarnya kinerja merupakan suatu kekuatan dan kemampuan seorang karyawan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya yang di dukung oleh beberapa variabel tersebut.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa apabila gaya kepemimpinan dari seorang atasan terhadap bawahannya baik dan dapat di terima maka seorang karyawan akan melaksanakan tugasnya dengan komitmen serta kinerja yang baik pula.

Research gap dari penelitian ini adalah perluasan dari variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dan komitmen organisasi serta budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dale and Fox (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda memiliki hubungan yang signifikan terhadap motivasi kerja, sikap atau perilaku, dan kinerja. Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional signifikan positif terhadap komitmen organisasi, dan budaya serta komitmen organisasi tidak signifikan dengan kinerja karyawan. William and Hazer (1986) dalam Ekaterini, G (2010) berpendapat bahwa

gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap tiga hal yakni, komitmen organisasi, komunikasi dan kepuasan kerja, menurut (Luchak & Gellatly, 2007; Allen & Meyer, 1996; Pare & Tremblay, 2007) dalam Ali, N *et al* (2010) berpendapat bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif dengan usaha untuk bekerja dan kinerja. Sedangkan Vigoda and gadot (2006) bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki hubungan negatif terhadap peran suatu kinerja karyawan.

Dunia yang semakin sempit tersebut menyebabkan manusia menginginkan melakukan perjalanan salah satunya dengan perjalanan darat, hal ini dikarenakan jasa transportasi darat yang ada berkualitas baik, harga yang terjangkau oleh masyarakat baik dari kalangan bawah, menengah, hingga menjadi *massive*. Dengan kata lain jasa transportasi darat menjadi bagian terpenting dalam kehidupan sehari-hari manusia dan menjadi salah satu kebutuhan primer yang dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Berikut data perkembangan perusahaan otobis antar provinsi se-Jawa Tengah periode 2005-2009 :

Tabel 1.1. Perkembangan PO Antar Provinsi se-Jawa Tengah 2005-2009

Tahun	Jumlah Perusahaan (Unit)
2005	135
2006	137
2007	138
2008	134
2009	138

Sumber : Direktorat LLAJ, Ditjen. Hubdat, Desember 2009

BPU. Rosalia Indah sebagai organisasi yang bergerak dalam jasa pelayanan, yang ditawarkan kepada masyarakat khususnya bidang transportasi, dapat dikategorikan sebagai organisasi yang mengandalkan kualitas pelayanan kepada masyarakat

dengan pelayanan yang efektif, keramahan, efektifitas tindakan, keamanan, keselamatan serta kenyamanan bagi para penumpang menjadi kunci sukses keberhasilan dalam pengelolaan sebuah biro perjalanan umum. Akan tetapi hal tersebut tidak akan terlaksana tanpa adanya dukungan yang optimal dari sumber daya manusia yang ada. Selain itu, biro perjalanan umum juga harus mampu memberikan pelayanan prima agar konsumen menjadi pelanggan setia dan tetap percaya atas kredibilitas biro perjalanan umum tersebut sesuai dengan jargon nya yakni Mitra Setia Perjalanan Anda.

Fenomena bisnis yang terjadi adalah adanya keterlambatan dalam pembuatan laporan setelah mengadakan rapat atau pertemuan dengan waktu yang sangat singkat serta adanya *miss communication* dalam melaksanakan perintah atasan, dengan gangguan seperti ini tentunya akan mengganggu divisi yang bersangkutan, dan bukan hanya itu divisi-divisi terkait yang lain juga akan mengalami gangguan, hal ini tentunya akan berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri dan bahkan dapat berdampak pada kinerja organisasi. Fenomena bisnis seperti ini wajar terjadi dalam sebuah organisasi, hal ini dikarenakan mekanisme pekerjaan yang dilaksanakan memiliki beban kerja yang beragam, fenomena bisnis lain yang terjadi yakni adanya fluktuasi tingkat *turnover* pengemudi dan asisten pengemudi, peningkatan *turnover* pengemudi dan asisten pengemudi bus pada tahun 2011 sebesar 13,24% meningkat dari tahun sebelumnya 2010 yakni 10%.

Tabel 1.2. Tingkat *turnover* pengemudi dan asisten pengemudi BPU.Rosalia Indah Periode 2009-2011

NO.	STATUS	TAHUN 2009				TAHUN 2010				TAHUN 2011			
		Awal		Akhir		Awal		Akhir		Awal		Akhir	
		Jan-09	Masuk	keluar	Des-09	Jan-10	Masuk	Keluar	Des-10	Jan-11	Masuk	Keluar	Des-11
1	Pengemudi Bus	304	35	30	309	309	45	34	320	320	65	45	340
2	Asst. Pengemudi Bus	178	24	22	180	180	33	23	190	190	42	30	202

Sumber : Data HRD BPU.Rosalia Indah, 2012

Beberapa fenomena bisnis yang terjadi tentunya menjadi catatan dan perhatian yang sangat khusus bagi jajaran manajemen BPU.Rosalia Indah, mengingat BPU.Rosalia Indah adalah organisasi yang bergerak dalam jasa pelayanan transportasi, dimana keamanan, kenyamanan, dan keselamatan penumpang serta armada menjadi poin yang sangat penting bagi kemajuan perusahaan.

2. LANDASAN TEORI

a. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasi, (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual antara lain kemampuan dan ketrampilan. Kinerja bisa meningkatkan kepuasan para karyawan dalam organisasi dengan kinerja tinggi daripada organisasi dengan kinerja rendah (Ostroff, 1992).

Kinerja = f (kemampuan x motivasi x *opportunity to perform*), yang dimaksud dengan *opportunity to perform* adalah kesempatan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi bila mendapatkan *support*, bantuan atau fasilitas dari luar seperti kondisi tempat kerja, tercukupi peralatan dan perlengkapan kerja, adanya teman yang mau membantu, tercukupinya informasi yang diperlukan, dan adanya aturan prosedur kerja (Robbins, 1996).

Menurut Prawirosentono (2008), *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu

organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja karyawan yang optimal tentunya sangat diharapkan bagi setiap organisasi, dengan kriteria pekerjaan dan standar operasional yang jelas karyawan akan melaksanakan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab dan pencapaian hasil yang diharapkan akan tercapai.

b. Gaya Kepemimpinan

Robbins and Judge (2008), menyatakan kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sumber pengaruh ini bisa jadi bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi.

Soekarso *et al* (2010) gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan (*Leadership Behavior*) seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan bervariasi dan dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain pendidikan, pengalaman, kepribadian dan situasional. Perilaku gaya kepemimpinan merupakan cara-cara berinteraksi seorang pemimpin dalam melakukan kegiatan pekerjaannya. Gaya bersikap dan gaya bertindak akan nampak dari cara pemimpin tersebut pada saat melakukan pekerjaan, antara lain cara memberikan perintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara memecahkan masalah, cara membuat keputusan, dan sebagainya.

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan

para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu, (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara (Rivai, 2004).

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat. Maka dari itu gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rivai, 2004).

c. Budaya Organisasi

Menurut Edward B. Tylor dalam Sobirin (1999) berpendapat bahwa *Culture is a complex whole which include knowledge, belief, art, morals, laws, customs, and other capabilities acquired by man as a member of society*. Definisi ini menjelaskan bahwa budaya merupakan sesuatu yang kompleks yang dihasilkan manusia sebagai bagian dari keanggotaanya dalam masyarakat. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu hasil dari karya cipta manusia yang juga disebut sebagai budaya.

Menurut Robbins (2006) budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-

anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Menurut Schein (2004) budaya ada dalam tiga tingkat, yaitu:

1. *Artifact (Artifacts)*
2. Nilai-nilai yang didukung (*Espoused Values*)
3. Asumsi Dasar (*Basic Assumption*)

Sedangkan Luthans (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

1. Aturan perilaku yang diamati
2. Norma
3. Nilai dominan
4. Filosofi
5. Aturan
6. Iklim Organisasi

d. Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2006), komitmen organisasi didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut Allen and Meyer (1991) dalam Luthans (2005), menyatakan bahwa komitmen organisasi bersifat multidimensi, ketiga dimensi tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Komitmen afektif; keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
- b. Komitmen berkelanjutan; komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
- c. Komitmen normatif; perasaan wajib untuk tetap berada dalam

organisasi karena memang harus demikian tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Menurut Mowday, Porter, dan Steers (1982) mengidentifikasi komitmen sebagai :

- a) Kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi
- b) Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi
- c) Hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

2.1. Pengembangan Model

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Brown (2003) dalam Suhana (2007), menguji pengaruh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi. Temuannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan, meski tingkat pengaruhnya lebih rendah.

Penelitian yang dilakukan Chen (2004), menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Perryer dan Jordan (2005), meneliti dasar hubungan antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (*support*) dan gaya memadamkan (*extinct*) pada organisasi Pemerintah Federal Australia. Hasil

penelitiannya menemukan bahwa baik gaya mendukung dan gaya memadamkan yang dimiliki seorang pemimpin mempengaruhi komitmen berorganisasi, dimana terjadi sebuah peningkatan dalam gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin bersamaan dengan penurunan dalam gaya pemimpin yang cenderung memadamkan akan meningkatkan komitmen.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Moon (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah.

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

c. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Mowday et al (1982), mendefinisikan komitmen organisasi 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 memelihara keanggotaan yang kuat untuk

memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (1991) dalam Luthans (2005), menyatakan bahwa komitmen organisasi bersifat multidimensi, ketiga dimensi tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Komitmen afektif; keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
- b. Komitmen berkelanjutan; komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
- c. Komitmen normatif; perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus demikian;tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Ali, N et al (2010), berpendapat bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif dengan usaha untuk bekerja dan kinerja, namun memiliki hubungan negatif terhadap tingkat absen dan *turn over* karyawan.

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kerjanya.

Model jalur-tujuan (*Path Goal Model*) yang dikembangkan oleh Robert J. House menggambarkan bahwa pemimpin menjadi efektif dikarenakan

adanya pengaruh motivasi positif dari pemimpin itu sendiri kepada bawahannya, kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dan kepuasan terhadap pengikutnya. Dikatakan sebagai *Path Goal Model* karena dalam hal ini akan melihat bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari bawahannya pada tujuan kerja, pengembangan diri dan jalan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Teori *Path Goal* menjelaskan tentang perilaku pemimpin gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, gaya pengasuh dan gaya orientasi prestasi mempengaruhi pengharapan ini. Sehingga mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan efektif (Griffin, 1980 dalam Yukl, 1989).

H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

e. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Wahyono (2009), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan, hal ini dikarenakan para karyawan membutuhkan dukungan dari perusahaan terkait dengan adanya persaingan sehat diantara karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga hal ini akan mendorong kinerja karyawan yang lebih baik dari segi budaya yang kompetitif.

Ismail (2008) dalam penelitiannya di pemerintah kabupaten-kabupaten di Madura menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh

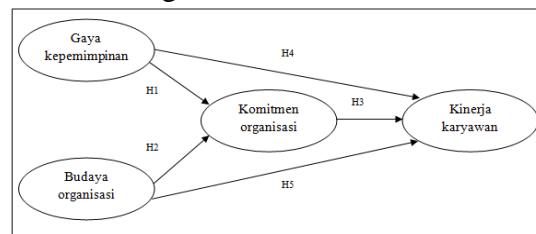
positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana dari data yang diolah *p value* memiliki nilai *fix* dengan nilai koefisien *path* yaitu sebesar 0,100.

H5 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka diatas, maka disusun suatu kerangka berfikir teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber :

H1 : Suhana (2007)

H2 : Chen (2004) dan Rashid et al (2003)

H3 : Suliman (2002) dan Rashid et al (2003)

H4 : Bass dan Avolio (1993) dan Ogbonna dan Harris (2000)

H5 : Chen (2004), Wahyono (2006) dan Koesmono (2005)

3. METODE PENELITIAN

a. Metode Pengambilan Sampel

Mengacu pada Hair et al. (1995: 637), ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200. Hair et al. (1995: 637) juga menyarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5-10 kali jumlah indikator. Dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah Jumlah sampel = 5 x jumlah indikator = 5 x 34 = 170 sampel.

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan

Proportional Random Sampling, yakni dengan mengambil sampel pada setiap wilayah ditentukan seimbang atau sebanding dalam banyaknya objek dalam masing-masing wilayah yang dilakukan secara acak. Penentuan sampel dalam penelitian ini mengambil 13 (tiga belas) divisi yang ada dalam organisasi BPU. Rosalia Indah Solo.

b. Pengukuran

Pengukuran dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan diukur dengan skala likert (5 poin) dimana skala 1 sebagai skala terendah menggambarkan persepsi sangat tidak setuju dan skala 5 sebagai skala tertinggi menggambarkan persepsi sangat setuju.

Gaya kepemimpinan diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Singh-Sengupa, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004) yang terdiri dari 10 (sepuluh) pertanyaan antara lain adalah senang membimbing anak buah yang bekerja keras, bersikap baik kepada anak buah yang bekerja dengan tulus, memuji dan menghargai anak buah yang bekerja keras, senang ketika mengetahui anak buah mau belajar, membantu anak buah sekalipun bukan masalah yang terkait dengan pekerjaan, memperbaharui pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan, sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan, sangat tidak suka pada anak buah yang datang terlambat, menuntut anak buah untuk prioritas pada tugas daripada urusan lain, dan mengharapkan anak buah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Budaya organisasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Hofstede, Geert, Michael Harris Bond and Chung-Leuk Luk (1993) dalam Fuad Mas'ud (2004) yang terdiri dari 12 (dua belas) pertanyaan antara lain dalam organisasi setiap orang tahu

tujuan dan pentingnya pekerjaan, organisasi ini mendahului organisasi lain dalam teknologi dan metode kerja, setiap orang diijinkan untuk menggunakan metode kerjanya sendiri, orang-orang tidak mengeluh menghadapi situasi yang tidak biasa, orang-orang diberitahu & diakui jika bekerja dengan baik, manajer puncak menginginkan pendapat yang berbeda, anggota organisasi bersikap terbuka pada orang lain, anggota organisasi bersikap optimis, anggota organisasi bersikap hangat (ramah) dalam pergaulan, karyawan merasa aman dengan pekerjaannya, kami merasa bangga dan dihargai, kerjasama antar divisi terjalin baik

Komitmen organisasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Meyer, J.P., Natalie J.Allen and Catherine A. Smith (1993) dalam Fuad Mas'ud (2004) yang terdiri dari 6 (enam) pertanyaan antara lain membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi, organisasi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya, sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang sekalipun menginginkannya, banyak hal dalam kehidupan akan terganggu jika memutuskan ingin meninggalkan organisasi ini sekarang, berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis, dididik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada satu organisasi.

Kinerja karyawan diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Tsui, Anne S.Jone, L. Pearce dan Lyman W.Porter dalam Fuad Mas'ud (2004) yang terdiri dari 6 (enam) pertanyaan antara lain Tingkat kualitas kerja, Tingkat efisiensi karyawan, Tingkat kemampuan, Tingkat ketepatan melaksanakan tugas, Tingkat pengetahuan, Tingkat kreativitas.

4. HASIL ANALISIS

a. Profil BPU. Rosalia Indah Solo

Biro Perjalanan Umum (BPU) Rosalia Indah dirintis oleh Bapak Yustinus Soeroso beserta Ibu Yustina Rahyuni Soeroso sebagai perusahaan perseorangan yang bergerak di bidang jasa transportasi darat dengan nama PO. Rosalia Indah. Pada bulan Mei tahun 1987 BPU. Rosalia Indah mengembangkan sayap usahanya dengan menggunakan sarana angkutan bus dalam mengoperasikan unit usahanya. Jasa layanan angkutan darat bus Antar Kota Dalam Provinsi (AKDP) ini hanya beroperasi beberapa waktu saja karena iklim kompetisi usaha di bidang jasa angkutan di Jawa Tengah saat itu memang sedang sangat ketat.

Perusahaan ini mengalami akselerasi perkembangan yang dinamis sehingga pada tanggal 21 Maret 1991 Perusahaan Otobus Rosalia Indah mengantongi izin usaha Biro Perjalanan Umum (BPU) Rosalia Indah No. 05/D.2/BPU/III/1991 dengan alamat kantor di Jalan Raya Solo - Sragen KM. 7,5 Jaten, Karanganyar, Jawa Tengah. Perusahaan yang selalu mengedepankan pelayanan, keamanan, kenyamanan, keselamatan serta kebersihan armadanya ini pada tahun 1983 mulai mengoperasikan 1 (satu) kendaraan bermesin Isuzu dengan jalur lintasan/trayek antar kota jurusan Yogyakarta - Solo - Surabaya – Malang dan perkembangan selanjutnya armada Rosalia Indah bermesin Colt Diesel.

Ketatnya kondisi persaingan bisnis transportasi darat di era 1990-an bukan menjadi kendala bagi BPU. Rosalia Indah, bahkan pada masa itu dijadikan titik tolak dari yang semula berorientasi pada pelayanan transportasi Antar Kota Dalam Provinsi (AKDP) menjadi Antar Kota Antar Propinsi

(AKAP) yang lebih memiliki daya jangkauan luas hingga saat ini.

b. Uji Validitas dan Reliabilitas

Konstruk/ variabel laten	Reliabilitas (Cronbach α)	Item (Indikator)	Item to total Correlation	Loading factor
Gaya Kepemimpinan	0,915	X1	0,749	0,792
		X2	0,655	0,695
		X3	0,712	0,757
		X4	0,724	0,768
		X5	0,680	0,722
		X6	0,623	0,648
		X7	0,679	0,714
		X8	0,648	0,664
		X9	0,710	0,745
		X10	0,683	0,696
Budaya Organisasi	0,922	X11	0,638	0,668
		X12	0,702	0,730
		X13	0,632	0,657
		X14	0,713	0,743
		X15	0,662	0,693
		X16	0,695	0,724
		X17	0,654	0,681
		X18	0,724	0,758
		X19	0,658	0,689
		X20	0,680	0,708
Komitmen Organisasi	0,880	X21	0,664	0,694
		X22	0,685	0,725
		X23	0,736	0,798
		X24	0,629	0,676
		X25	0,694	0,737
		X26	0,734	0,791
Kinerja Karyawan	0,870	X27	0,709	0,772
		X28	0,639	0,687
		X29	0,652	0,711
		X30	0,674	0,741
		X31	0,672	0,737
		X32	0,671	0,711
		X33	0,676	0,727
		X34	0,667	0,729

Berdasarkan pada Tabel diatas menunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) adalah valid, hal ini dapat dilihat dari nilai *item to total correlation* > r tabel (0,1620). Pembuktian ini menunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) layak digunakan sebagai indikator konstruk (laten variabel). Menurut Nunnally (1994) dalam Ghazali (2011) berpendapat bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai (*cronbach alpha*) > 0,70. Semua koefisien (*cronbach alpha*) pada tabel diatas memiliki nilai di atas 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel - variabel penelitian (konstruk) yang berupa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan adalah reliabel atau memiliki reliabilitas tinggi, sehingga mempunyai ketepatan yang tinggi pula untuk dijadikan variabel (konstruk) pada suatu penelitian. Sedangkan uji validitas yang

dilakukan dengan menggunakan analisis SEM juga dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai *standardize loading estimate* $\geq 0,50$. Pada tabel tersebut tidak ada satupun nilai *loading factor* yang berada dibawah 0,50 sehingga pada kuesioner tersebut dapat dikatakan valid.

Hasil pengujian *full model* dengan analisis *Structural Equation Model* (SEM) menunjukkan bahwa model dapat dikategorikan memenuhi kriteria fit, hal ini didasarkan lebih dari sebagian kriteria adalah terpenuhi dengan baik. Untuk kriteria GFI atau AGFI masih dalam kategori yang marginal (kurang baik). Hasil perhitungan uji *chi-square* pada full model memperoleh nilai *chi-square* sebesar 561,938 masih dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 521 pada tingkat signifikansi 5 % sebesar 575,2078. Nilai probabilitas sebesar 0,104 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. Nilai CMIN/DF sebesar 1,079 masih dibawah nilai standar yakni 2,00. Nilai GFI sebesar 0,826 dan nilai AGFI sebesar 0,802 yaitu lebih kecil dari 0,90 (marginal). Nilai TLI sebesar 0,982 dimana masih diatas nilai standar yakni 0,95. Nilai CFI sebesar 0,983 yang mana nilainya masih diatas 0,95 dan nilai RMSEA sebesar 0,023 yang mana nilai tersebut masih dibawah 0,08.

c. Uji Hipotesis

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi menunjukkan hubungan positif. Hal ini dilakukan berdasarkan dari pengolahan data yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di BPU. Rosalia Indah adalah sebesar 3,868 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk CR dan dibawah

0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini positif dan dapat diterima.

Estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan hubungan positif. Hal ini dilakukan berdasarkan dari pengolahan data yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di BPU. Rosalia Indah adalah sebesar 5,743 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini positif dan dapat diterima.

Estimasi untuk pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif. Hal ini dilakukan berdasarkan dari pengolahan data yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di BPU. Rosalia Indah adalah sebesar 2,451 dengan nilai P sebesar 0,014. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini positif dan dapat diterima.

Estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif. Hal ini dilakukan berdasarkan dari pengolahan data yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di BPU. Rosalia Indah adalah sebesar 2,231 dengan nilai P sebesar 0,026. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini positif dan dapat diterima.

Estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif. Hal ini dilakukan berdasarkan dari pengolahan data yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di BPU. Rosalia Indah adalah sebesar 2,253 dengan nilai P sebesar 0,024. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini positif dan dapat diterima

Tabel 4.1

Output Regression Weight Full Model

	Estimate	S.E.	C.R.	PLabel
KO <-- GK	,334	,086	3,868	*** par_31
KO <-- BO	,552	,096	5,743	*** par_32
KIN <-- KO	,266	,109	2,451	,014 par_33
KIN <-- GK	,202	,090	2,231	,026 par_34
KIN <-- BO	,233	,103	2,253	,024 par_35

5. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil kajian analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, yang secara spesifik menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi komitmen organisasi melalui variabel-variabelnya. Hasil analisis diketahui bahwa pimpinan atau atasan senang membimbing anak buah yang bekerja keras (X1) merupakan salah satu indikator dari gaya kepemimpinan pengasuh yang paling dominan dari gaya kepemimpinan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa pemimpin atau atasan yang selalu membimbing anak buah yang suka bekerja keras tentunya akan sangat berdampak pada komitmen karyawan tersebut.
- b. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen

organisasi, yang secara spesifik menggambarkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi komitmen organisasi melalui variabel-variabelnya. hasil pengujian yang dilakukan dapat diketahui bahwa indikator anggota organisasi bersikap optimis (X18) merupakan indikator yang paling dominan dari budaya organisasi kekeluargaan. Pembuktian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada pada BPU. Rosalia Indah ini memiliki pengaruh yang jelas terhadap komitmen organisasi.

- c. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap, yang secara spesifik menggambarkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui variabel-variabelnya. Hasil pengujian dapat diketahui bahwa indikator selalu membanggakan organisasi kepada orang lain diluar organisasi (X23) merupakan indikator yang paling dominan dari komitmen organisasi. Hal tersebut berarti bahwa kebanggaan karyawan menjadi bagian dari organisasi pada BPU. Rosalia Indah sehingga membanggakan organisasi kepada orang lain di luar organisasi merupakan penentu dari komitmen organisasi dalam menentukan tinggi atau rendahnya kinerja karyawan.
- d. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang secara spesifik menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan melalui variabel-variabelnya. Hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator gaya kepemimpinan dimana atasan senang membimbing anak buah yang bekerja keras (X1) merupakan indikator yang paling dominan dari gaya kepemimpinan.

Hal tersebut bermakna bahwa gaya kepemimpinan yang senang membimbing anak buah yang bekerja keras merupakan bagian terbesar dalam menentukan kinerja karyawan. Semakin sering dan senang atasan membimbing anak buah atau karyawan yang bekerja keras, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

- e. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang secara spesifik menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan melalui variabel-variabelnya. Hasil pengujian dapat diketahui bahwa indikator anggota organisasi bersikap optimis (X18) merupakan indikator yang paling dominan dari budaya organisasi. Hal tersebut bermakna bahwa rasa optimisme yang timbul dari diri karyawan merupakan bagian terbesar dalam menentukan kinerja karyawan. Semakin tinggi rasa optimisme karyawan dalam organisasi, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Hasil perhitungan dari *goodness of fit* masih muncul angka-angka marginal diluar ketentuan standar yang telah di tetapkan yaitu pada nilai GFI (*Goodness of Fit Index*) sebesar 0,826 dan AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) sebesar 0,802 yang menunjukkan bahwa model penelitian ini masih belum optimal, sehingga diperlukan adanya pengembangan kembali dari penelitian ini.
- b. Respon yang masih sedikit rendah dari responden, ditandai dengan adanya beberapa responden yang

tidak langsung mengisi kuesioner, sehingga membutuhkan waktu yang lama.

- c. Waktu yang cukup lama dari responden, hal ini dikarenakan sebagian besar responden adalah pengemudi dan asisten pengemudi bus, sehingga ada sebagian kuesioner yang harus dibawa terlebih dahulu oleh responden, dan hal ini menjadikan waktu pengembalian kuesioner membutuhkan waktu yang cukup lama.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Ali, N, Babar, M and Bangash, S, 2011, *Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment amongst Medical Representatives of National and Multinational Pharmaceuticals Companies, Pakistan (An Empirical Study)*, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 2:10
- Augusty, F, 2006, **Metode Penelitian Manajemen**, Semarang: Badan Penerbit Undip
- Bass, M and Avolio, 1990, *The Implication Of Transactional And Transformational, Team And Organization Development*, 4:231-273
- Brahmasari, I.A. dan Suprayetno, A, 2008, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), **Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan**, 10:2, p124-135
- Chen, Li Yueh, 2004, “*Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job*

- Satisfaction, And Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan*”, **Journal of American Academy of Business**, 5:1/2, p 432-438
- Chiun Lo, M, T, Ramayah, Hii Wei Min and Songan, P, 2010, *The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange*, **Asia Pacific Business Review**, 16:1-2, p 79-103
- Ekaterini, G, 2010, *The Impact of Leadership Styles on Four Variables of Executives Workforce*, **International Journal of Business and Management**, 5:6
- Fuad Mas’ud, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi**, Semarang, Badan Penerbit Undip
- Hofstede, G et al, 1990, *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, **Administrative Science Quarterly**, 35:2
- Ismail, I, 2008, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura, **EKUITAS**, 12:1, p 18-36
- Koesmono, H,T, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kau Skala Menengah di Jawa Timur, **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, 7:2, p 171-188
- Masrukhin dan Waridin, 2006, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, **EKOBIS**, 7:2, p 197-209
- Meyer, P,J, Allen, N,J, And Smith CA, 1993, *Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*, **Journal of Applied Psychology**, 78:4
- Moon, M,J, 2000, *Organizational Commitment Revisited in New Public Management, Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level*, **Public Performance A Management Review**, 24, p 177-194
- Ogbonna, E And Harris, L,C, 2000, *Leadership Style, Organizational Culture, And Performance : Empirical Evidence From UK Companies*, **International Journal Of Human Resources Management**, 11:4 , p 766-788
- Rivai, V, 2004, **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua**, Jakarta, PT Rajagrafindo Persada
- Sobirin, A, 1999, Memahami Arti Dan Makna Budaya Organisasi, **SINERGI** 2:2 Hal. 189-215
- Suhana, 2007, “*Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)*,” **USAHAWAN** 10, TH XXXVI, h 47- 53
- Suliman, A, 2002, *Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship*, **The Journal of Management Development**, Bradford, 21:3/4, p 170

- Vigoda, E And Gadot, 2006, *Leadership Style, Organizational Politics, And Employees' Performance an Empirical Examination Of Two Competing Models*, **Personnel Review**, 36:5, p 661-683
- Wahyono, T,E, 2009, Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, **EKSEKUTIF, Journal of Business and Management**, 6:2
- Yiing, L,H and Ahmad, K,Z, 2008, *The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance*, **Leadership & Organization Development Journal**, 30:1, p 53-86