

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN
GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN
KINERJA ORGANISASI**

(Studi Empiris pada BUMN di Kota Padang)

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh:

HERDIANI SABRINA

2007/84414

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2011**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN GAYA
KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA
ORGANISASI**

(Studi Empiris pada BUMN di kota Padang)

NAMA : HERDIANI SABRINA

BP/NIM : 2007/84414

PROGRAM STUDI : AKUNTANSI

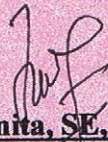
KEAHLIAN : MANAJEMEN

FAKULTAS : EKONOMI

Padang, Juli 2011

Disetujui Oleh :

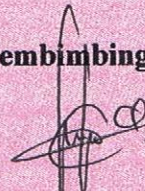
Pembimbing I,



Lili Anita, SE, M.Si, Ak

NIP. 19710302 199802 2 001

Pembimbing II,



Charoline Cheisvianny, SE, M.Ak

NIP. 19801019 200604 2 002

Mengetahui,

Ketua Program Studi Akuntansi



Lili Anita, SE, M.Si, Ak

NIP. 19710302 199802 2 001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Padang

Judul : Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Gaya
Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi
(Studi Empiris pada BUMN di Kota Padang)

Nama : Herdiani Sabrina

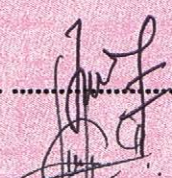
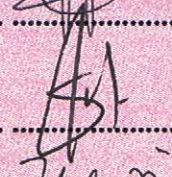
BP/NIM : 2007/84414

Prog. Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Padang, Juli 2011

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Lili Anita, SE, M.Si, Ak	1. 
2. Sekretaris	: Charoline Cheisvianny, SE, M.Ak	2. 
3. Anggota	: Salma Taqwa, SE, M.Si	3. 
4. Anggota	: Nelvirita, SE, M.Si, Ak	4. 

ABSTRAK

Herdiani Sabrina. (84414). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi. Skripsi. Universitas Negeri Padang. 2011.

Pembimbing I : Lili Anita, SE, M.Si, Ak
Pembimbing II : Charoline Cheisvianny, SE, M.Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: (1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. (2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. (3) Pengaruh komitmen organisasi sebagai pemoderasi gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi. (4) Pengaruh komitmen organisasi sebagai pemoderasi budaya organisasi dan kinerja organisasi.

Jenis penelitian ini digolongkan sebagai penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dari penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Negara di Kota Padang. Penelitian ini menggunakan *total sampling*. Data dikumpulkan dengan menyebarkan langsung kuisioner kepada responden yang bersangkutan. Teknik analisis data dengan menggunakan regresi berganda dengan uji t.

Hasil penelitian membuktikan bahwa (1) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. (2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi. (3) Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi. (4) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan budaya organisasi dan kinerja organisasi.

Dalam penelitian ini disarankan: (1) Bagi BUMN, khususnya bagi manajer-manajer untuk lebih memperhatikan gaya kepemimpinan mereka dalam memimpin organisasi karena akan mempengaruhi kinerja organisasi. (2) Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat memperluas sampel penelitian dan variabel-variabel penelitian untuk menemukan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis sampaikan kehadirat Allah SWT, atas rahmat, ridho dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul "Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi". Penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak terlepas dari hambatan dan rintangan. Namun demikian, atas bimbingan, bantuan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis secara khusus mengucapkan terima kasih kepada Ibu Lili Anita, SE, M.Si, Ak dan Ibu Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak selaku dosen pembimbing yang telah banyak menyediakan waktu dan pemikirannya dalam penyusunan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Ibu Salma Taqwa, SE, M.Si dan Ibu Nelvirita, SE, M.Si, Ak sebagai tim penguji skripsi dan telah memberikan sumbangsinya agar skripsi ini menjadi lebih baik.

4. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.
5. Kepala Cabang Badan Usaha Milik Negara di Kota Padang yang telah memberikan izin penulis untuk melakukan penelitian ini.
6. Kedua orang tua (Drs. Hardi dan Misri Yenny) yang selalu memberikan dukungan dan mendoakan agar penulis dapat mencapai apa yang dicita-citakan.
7. Adik-adik (Harry Akbar dan Fadel Muhammad) yang selalu memberikan dukungan dan semangat selama kuliah dan dalam penyusunan skripsi ini.
8. Teman-teman Akuntansi Fakultas Ekonomi UNP khususnya angkatan 2007 terima kasih atas dukungan moril dan materil kepada penulis dalam penulisan skripsi ini.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Juli 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Pembatasan Masalah	10
D. Perumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	11
Bab II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	13
1. Kinerja Organisasi	13
a. Ukuran Kinerja Keuangan	15
b. Ukuran Kinerja Nonkeuangan.....	17
2. Gaya Kepemimpinan	21
a. Pengertian Kepemimpinan.....	21
b. Gaya Kepemimpinan	23

3. Budaya Organisasi.....	26
a. Pengertian	26
b. Karakteristik Budaya Organisasi.....	28
c. Fungsi Budaya Organisasi.....	29
4. Komitmen Organisasi	30
a. Pengertian Komitmen Organisasi.....	30
b. Karakteristik Komitmen Organisasi.....	33
c. Dimensi Komitmen Organisasi.....	33
B. Kajian Penelitian yang Relevan.....	34
C. Pengembangan Hipotesis.....	36
D. Kerangka konseptual	41
E. Hipotesis	44
BAB III. METODE PENELITIAN	45
A. Jenis Penelitian	45
B. Populasi dan Sampel	45
C. Jenis dan Sumber Data.....	47
D. Metode Pengumpulan Data	47
E. Variabel Penelitian	47
F. Instrumen Penelitian.....	49
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	50
1. Uji Validitas	50
2. Uji Reliabilitas	51
H. Uji Asumsi Klasik	52
1. Uji Normalitas	52
2. Uji Multikolinearitas.....	53

3. Uji Heterokedastisitas	53
I. Model dan Teknik Analisis Data	53
1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)	53
2. Persamaan Regresi Berganda.....	54
3. Uji F	54
4. Uji t.....	55
J. Definisi Operasional	56
BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN	58
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	58
B. Demografi Responden	60
C. Deskripsi Hasil Penelitian	64
1. Kinerja Organisasi.....	64
2. Gaya Kepemimpinan.....	67
3. Budaya Organisasi.....	67
4. Komitmen Organisasi.....	68
D. Uji Instrumen.....	70
1. Uji Validitas.....	70
2. Uji Reliabilitas.....	70
E. Uji Asumsi Klasik.....	71
1. Uji Normalitas Residual	71
2. Uji Multikolinearitas.....	72
3. Uji Heterokedastisitas.....	73
F. Model dan Teknik Analisis Data.....	74
1. Koefisien Determinasi	74
2. Model Analisis.....	75

3. Uji F.....	77
G. Uji Hipotesis	77
H. Pembahasan.....	80
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	87
A. Kesimpulan	87
B. Keterbatasan dan Saran.....	88

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar Kantor Cabang BUMN di Kota Padang.....	46
2. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	49
3. Hasil uji validitas <i>pilot test</i>	51
4. Hasil uji reliabilitas <i>pilot test</i>	52
5. Penyebaran dan pengembalian Kuesioner..	59
6. Daftar BUMN yang Mengembalikan Kuesioner.....	59
7. Daftar BUMN yang tidak Mengembalikan Kuesioner.....	60
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	61
9. Jumlah Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	61
10. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Bekerja.....	62
11. Jumlah Responden Berdasarkan Usia.	63
12. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	63
13. Distribusi Frekuensi Kinerja Organisasi.....	65
14. Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan.....	67
15. Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi.....	68
16. Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi.....	69
17. Uji Validitas.....	70
18. Uji Reliabilitas.....	71
19. Uji Normalitas.....	72
20. Uji Multikolinearitas.....	73
21. Uji Heterokedastisitas.....	74
22. Koefisien Determinasi.....	74

23. Koefisien Regresi.....	75
24. Uji F Hitung.....	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual Penelitian	43

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Surat Izin Penelitian.....	93
2. Surat Permohonan Mengisi Kuesioner.....	94
3. Kuesioner Penelitian.....	95
4. Data <i>Pilot Test</i>	100
5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Pilot Test</i>	104
6. Data Penelitian.....	110
7. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian.....	118
8. Uji Asumsi Klasik.....	124
9. Uji Regresi Berganda.....	129

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2008). Akibat terjadinya interaksi dengan karakteristik masing-masing serta banyak kepentingan yang membentuk gaya hidup, pola perilaku, dan etika kerja, yang kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu organisasi. Sehingga setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai-nilai budaya yang dianutnya, yang akhirnya akan bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, sistem, strategi dan gaya hidup kepemimpinan. Sehingga pola interaksi sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis.

Dalam dunia bisnis, kinerja organisasi menjadi salah satu pusat perhatian. Oleh karenanya dalam berbagai penelitian organisasi banyak sekali ditemukan penelitian yang terkait dengan kinerja organisasi. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil.

Kinerja organisasi menurut Helfert (1996) dalam Veithzal (2008) adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu

yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Kinerja organisasi merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001). Kinerja dapat diukur dari segala sudut pandang, dimana kinerja yang dihasilkan umumnya berawal dari bagaimana manajemen menetapkan suatu keputusan. Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer.

Kinerja organisasi adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan/kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Untuk mengetahui bagaimana kinerja organisasi, maka perlu dilakukan penilaian kinerja organisasi tersebut (Anthony, 2007). Untuk menilai kinerja organisasi ini perlu dilibatkan analisis dampak keuangan dan non keuangan dari keputusan yang mempertimbangkannya dengan menggunakan ukuran komparatif.

Tidak bisa dipungkiri bahwa sebuah organisasi tidak bisa berfungsi dengan baik jika tidak memiliki perangkat organisasi yang mengerakkannya. Karyawan dengan segala kompetensi yang menyertainya (karakter, pengetahuan, dan kemampuan) sesungguhnya merupakan unsur utama penggerak roda organisasi untuk mencapai kinerja organisasi.

Menurut Achmad (2007) kinerja organisasi akan terwujud jika dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Faktor-

faktor tersebut seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, sistem *reward*, dan sumber daya manusia. Jika faktor-faktor tersebut secara efektif berjalan maka kinerja organisasi dapat tercapai sesuai dengan tujuan organisasi.

Kinerja organisasi yang dicapai tidak lepas dari peran seorang pemimpin organisasi tersebut (Anthony, 2007). Bila pimpinan mampu mengendalikan organisasi dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku bawahannya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi (Menon, 2002). Demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai kepemimpinan menjadi faktor yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Hal ini akan membawa konsistensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan.

Seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang dapat mengayomi bawahannya. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-

sungguh terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Ketika pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang baik, para karyawan akan berkesempatan untuk mempelajari perilaku yang tepat untuk berhadapan dengan pekerjaan mereka.

Menurut Stoner (2000) gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam proses pengarahan dan mempengaruhi pekerja. Keterlibatan kerja kelompok atau individu yang efektif bergantung pada gaya interaksi atasan dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada atasan. Gaya kepemimpinan pada organisasi sangat diperlukan karena akan mempengaruhi kinerja organisasi tersebut (Robbins, 2008). Pemimpin adalah orang yang menentukan berhasil atau tidaknya bawahannya bekerja karena mereka dapat memberikan pengaruh dalam menanamkan disiplin kerja pada bawahannya, sehingga mereka bekerja sesuai dengan harapan organisasi (Trianingsih, 2007).

Pada suatu organisasi terdapat seperangkat nilai yang terbentuk sesuai dengan gagasan berdirinya organisasi tersebut. Pada umumnya, nilai-nilai yang ada tercermin dalam budaya organisasi suatu organisasi (Robbins, 2008). Pemimpin organisasi akan memiliki peran untuk mengembangkan budaya organisasi dan bawahan harus tunduk pada budaya organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Veithzal (2008), budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari

asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi.

Menurut Tosi, Rizzo, Carroll dalam Munandar (2001), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi, karena merupakan keyakinan dasar yang melandasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi baik atasan maupun bawahan.

Budaya organisasi akan memberikan arah atau pedoman berperilaku dalam organisasi dimana anggota organisasi tidak dapat berperilaku sekehendak hatinya. Selain itu, budaya organisasi menuntun kesamaan langkah dan visi bagi sumber daya manusia untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya sehingga dapat meningkatkan fungsi serta kinerjanya dalam organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Penelitian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi telah banyak dilakukan. Misalnya penelitian yang dilakukan Rini (2009), hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian juga dilakukan oleh Soedjono (2005), hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Odom, Boxx, dan Dunn, (1990); Fuller & Morrison, (1999), dan Lund,

(2003), yang menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif kinerja perusahaan.

Namun, penelitian dari Siehl dan Martin dalam Achmad (2007) mengatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Budaya organisasi bukanlah kunci keberhasilan kinerja keuangan organisasi. Hasil penelitian ini terlihat bertentangan dengan penelitian lainnya dimana budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian tersebut dapat menegaskan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan boleh jadi memberi kontribusi terhadap keberhasilan kinerja organisasi namun budaya organisasi dan gaya kepemimpinan hanyalah dua variabel yang memungkinkan organisasi mempunyai kinerja yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan variabel tersebut bersifat *modest* (tidak terlalu kuat) sehingga perlu variabel *moderating* untuk memperjelas sejauhmana kontribusi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Dalam penelitian ini komitmen organisasi digunakan sebagai variabel *moderating*.

Tercapainya kinerja organisasi harus didukung oleh komitmen organisasi yang tinggi dari anggota organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasinya akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri dalam mengambil berbagai keputusan. Oleh karenanya, komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi. Menurut Griffin (2008), komitmen organisasi (*organisational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauhmana seseorang individu mengenal dan terikat pada

organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Menurut Robbins (2008) komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan sejauhmana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Dengan adanya komitmen yang tinggi dari anggota organisasi maka akan menumbuhkan itikad untuk bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang ada dalam organisasinya, demi tercapai kinerja organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi tersebut.

Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan sangat ditentukan oleh profesionalisme terhadap bidang yang ditekuninya. Profesionalisme sendiri harus ditunjang dengan komitmen untuk mencapai tingkatan yang tertinggi. Komitmen merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap suatu hal. Adanya suatu komitmen dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik atau malah sebaliknya menyebabkan seseorang justru meninggalkan pekerjaannya, akibat suatu tuntutan komitmen lainnya. Komitmen yang tepat akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja suatu organisasi.

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang penting bagi perusahaan untuk memotivasi individu untuk melakukan sesuatu hal. Dengan adanya penerapan komitmen organisasi yang baik ini dapat membuat karyawan

lebih berhati-hati dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka dan juga menimbulkan rasa keterlibatan dengan perusahaan, inisiatif dan inovasi pekerja lebih besar, bahkan walaupun tidak ada *reward* langsung. Komitmen dipandang penting dalam suatu organisasi, karena dengan komitmen yang tinggi seorang karyawan akan bersikap profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati bersama dalam organisasi, yang fokusnya adalah nilai-nilai dan sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh karyawan.

Penelitian ini akan dilakukan di BUMN yang ada di Kota Padang, hal ini mengingat penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja sering dilakukan di perusahaan manufaktur. Penelitian terdahulu juga dilakukan oleh Rini (2009) yang menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dan komitmen organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Selain itu penelitian lain juga dilakukan oleh Dewita (2007) yang menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel *moderating*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hasil penelitian yang telah dilakukan tidak sesuai dengan kenyataan yang ada, dimana masih banyak BUMN yang mengalami kinerja buruk baik kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan. Salah satu contoh kasus menarik yang terjadi baru-baru ini di Padang adalah kerugian yang dialami PT Angkasa Pura II

cabang Bandara Internasional Minangkabau (BIM) selama tahun 2010 sebesar Rp 40,2 Miliar. Kerugian ini jauh lebih besar dari tahun 2009 yang hanya mencapai Rp 36,7 Miliar. Tingginya angka kerugian disebabkan tingginya biaya usaha dari perusahaan pengelola bandara dan mulai berkurangnya penerbangan internasional (Singgalang, 2011). Selain PT Angkasa Pura II, kasus kinerja keuangan juga terjadi pada perusahaan gula BUMN PT Rajawali Nusantara Indonesia (PT RNI) yang mempunyai hutang kepada Bank Rakyat Indonesia (BRI) sebesar Rp 260 Miliar yang berdampak pada pergantian direksi (Bataviase.co.id, 2010). PT Garuda Indonesia juga mengalami masalah dalam kinerja terutama kinerja nonkeuangan yaitu kacaunya pelayanan penerbangan PT Garuda Indonesia sehingga menyebabkan banyaknya kekecewaan dari pelanggan penerbangan tersebut (Antaranews.com, 2010)

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang diberi judul **“Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi”**. (*Studi empiris pada BUMN di Kota Padang*).

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diketahui berbagai permasalahan.

Untuk itu penulis mengemukakan identifikasi masalah yaitu:

1. Sejauhmana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi?
2. Sejauhmana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi?
3. Sejauhmana pengaruh sistem reward terhadap kinerja organisasi?
4. Sejauhmana pengaruh sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi?
5. Sejauhmana komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi?
6. Sejauhmana komitmen organisasi memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi?

C. Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah di atas, maka peneliti membatasi permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini, hanya pada: Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang:

1. Sejauhmana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi?
2. Sejauhmana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi?

3. Sejauhmana komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi?
4. Sejauhmana komitmen organisasi memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.
3. Pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel yang memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.
4. Pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel yang memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Penulis, dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderating.
2. Bagi akademisi, sebagai bahan kontribusi pemikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai acuan dalam pengembangan kinerja dan karir di dunia kerja umumnya dan bidang akuntansi khususnya.

3. Bagi instansi, dengan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dengan komitmen organisasi maka dapat memberi masukan dalam pelaksanaan kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi, khususnya untuk mewujudkan kinerja yang baik.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Organisasi

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) dalam Trianingsih (2007) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Suyadi Praviti (1999) dalam Alim (2002) mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah :

“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”

Menurut Anthony (2007), kinerja organisasi disebut juga *performance* atau performansi yang artinya pencapaian suatu target (keberhasilan) dari suatu yang direncanakan dalam organisasi. Kinerja merupakan hal yang penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dimanapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Selain itu tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi

standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diharapkan.

Kinerja organisasi merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001). Menurut Helfert (1996) dalam Veithzal (2008), kinerja organisasi adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah suatu hasil karya yang dicapai oleh organisasi dalam mencapai tujuan strategiknya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Kinerja (prestasi kerja) dapat diukur melalui pengukuran tertentu (standar), dimana kualitas adalah berkaitan dengan mutu kerja yang dihasilkan, sedangkan kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, dan ketepatan waktu adalah kesesuaian waktu yang telah direncanakan.

Menurut Anthony (2007), kinerja harus dinilai secara formal dengan menggunakan ukuran-ukuran dari suatu sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja terdiri dari kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.

a. Ukuran Kinerja Keuangan

Salah satu alat informasi yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan adalah laporan keuangan. Laporan keuangan adalah hasil akhir dari sistem akuntansi yang merupakan suatu laporan perubahan posisi keuangan atau operasi suatu perusahaan yang berguna bagi pihak yang berkepentingan dalam pengambilan keputusan ekonomi.

Ukuran keuangan ini menjadi fokus tujuan dari ukuran disemua pespektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Alat ukur yang digunakan dalam penilaian kinerja keuangan adalah:

1) *Return on Investment (ROI)*

Return on Investment adalah satu bentuk rasio profitabilitas yang dimaksudkan untuk dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva fisik yang digunakan untuk operasi perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. ROI adalah kinerja yang paling lazim sebagai suatu pusat investasi (Hansen dan Mowen, 2005).

2) *Return on Asset (ROA)*

Return on Asset adalah rasio profitabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan atas keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktivitas yang digunakan untuk aktivitas operasi perusahaan dengan tujuan menghasilkan laba dengan memanfaatkan aktiva yang dimilikinya. Profitabilitas akan menunjukkan perbandingan antara laba sebelum pajak dan bunga dengan total aset perusahaan,

semakin besar ROA suatu perusahaan, semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai perusahaan tersebut dari penggunaan aset.

3) *Return on Equity (ROE)*

Return on Equity adalah rasio profitabilitas yang menunjukkan perbandingan antara laba setelah pajak dengan modal, rasio ini menunjukkan tingkat persentase yang dapat dihasilkan. Modal sendiri merupakan modal dalam perusahaan yang dipertahankan untuk segala risiko.

ROE merupakan indikator yang amat penting bagi para pemegang saham dan calon investor untuk mengukur kemampuan dalam memperoleh laba bersih yang dikaitkan dengan pembayaran dividen, kenaikan dalam rasio ini berarti terjadi kenaikan laba bersih, selanjutnya kenaikan tersebut akan menyebabkan kenaikan harga saham.

4) *Economic Value Added (EVA)*

Economic Value Added adalah laba yang dihitung dari selisih antara laba sebelum pajak dikurangi dengan biaya modal yang diperhitungkan atas investasi. EVA adalah jumlah uang bukan rasio. EVA dapat diperoleh dengan mengurangi beban modal dari laba operasi bersih (Anthony, 2007). Biaya modal yang diperhitungkan merupakan biaya kesempatan atau biaya peluang atas investasi yang ditanamkan dalam suatu divisi atau perusahaan.

Dalam hal ini *economic value added* memenuhi kriteria sebagai pengukuran kinerja yang lebih baik sehingga investor dapat mengetahui kinerja manajemen sesungguhnya, tidak hanya meningkatkan laba tapi juga bagaimana perusahaan mampu menghasilkan suatu nilai tambah ekonomis bagi perusahaan.

b. Ukuran Kinerja Non Keuangan

Kinerja non keuangan adalah kinerja (keberhasilan) yang dinilai tidak berdasarkan ukuran-ukuran angka dalam satuan nilai uang (Anthony, 2007).

Menurut Kaplan dan Norton (2000), ukuran kinerja non keuangan terdiri dari:

1) Ukuran kinerja dari perspektif pelanggan

Dalam lingkungan bisnis dimana pelanggan yang memegang kendali, sehingga menuntut manajer menerjemahkan visi organisasi ke dalam sasaran strategik yang benar-benar diajukan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama perusahaan. Pendapat Kaplan (2000) mengenai perspektif pelanggan bahwa kinerja ini dianggap penting mengingat semakin ketatnya pertarungan mempertahankan pelanggan lama dan merebut pelanggan baru. Dengan ukuran kinerja perspektif pelanggan, personel perusahaan dimotivasi untuk menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan. Perusahaan harus menentukan variabel kunci yang berfokus pada pelanggan antara lain: kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan baru, dan besar produk yang terjual.

a) Kepuasan Pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang amat memuaskan, maka pelanggan akan melakukan pembelian berulang yang membuktikan pelanggan puas akan produk yang dikonsumsi.

b) Akuisisi Pelanggan Baru

Secara umum, perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Ukuran akuisisi pelanggan mengukur dalam bentuk absolut dan relatif, kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

c) Besar Produk yang Terjual

Perusahaan menginginkan pelanggan yang lebih dari sekedar terpuaskan dan senang, namun mereka juga menginginkan pelanggan yang memberikan keuntungan. Hal tersebut bisa mereka lihat dari berapa banyak produk yang terjual kepada pelanggan dalam waktu tertentu

2) Ukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal

Dalam proses bisnis internal, perusahaan mengidentifikasi proses-proses penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang masih terkait dengan dua perspektif sebelumnya yaitu keuangan dan pelanggan. Perbaikan yang dilakukan dalam perspektif difokuskan untuk meningkatkan kualitas dan pengurangan siklus untuk produksi. Manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perspektif proses bisnis internal terdiri dari: 1) menentukan rantai nilai lengkap yang diawali inovasi 2) mengenali kebutuhan pelanggan saat ini

dan akan datang 3) proses operasi 4) menyampaikan produk dan jasa kepada pelanggan 5) layanan purna jual.

a) Inovasi

Dalam proses inovasi, perusahaan meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut.

b) Kebutuhan Pelanggan

Perusahaan memahami produk seperti apa yang diinginkan pelanggan. Mereka membuat produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan, sehingga menumbuhkan kepuasan pelanggan dan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

c) Proses Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan pada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

d) Penyerahan Produk ke Pelanggan

Proses ini merupakan bagian dari proses operasi, namun menitikberatkan pada pemilihan pelanggan. Artinya menyerahkan produk ke pelanggan yang tepat, pelanggan menerima produk sesuai yang diinginkannya.

e) Layanan Purna Jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan ukuran mutu, waktu dan biaya.

3) Ukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah mendorong organisasi untuk menjadi organisasi belajar sekaligus mendorong pertumbuhannya. Iklim kompetensi yang makin tajam dan kondisi lingkungan cepat berubah membuat banyak organisasi harus pandai-pandai untuk mengadakan penyesuaian dan peningkatan kualitas internalnya, agar siap dalam menghadapi tantangan keefektifan dan efisiensi. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Tiga kategori perspektif ini : 1) kapabilitas pekerja 2) kapabilitas sistem informasi 3) motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

a) Kapabilitas Pekerja

Pekerja merupakan salah satu kunci sukses keberhasilan organisasi. Agar suatu organisasi dapat mencapai keberhasilan, maka harus memiliki pekerja yang profesional yang bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Organisasi berkewajiban untuk memberi pelatihan kepada pekerja agar menjadi terampil.

b) **Kapabilitas Sistem Informasi**

Agar para pekerja dapat bekerja efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis, maka perlu didapat banyak informasi mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan. Para pekerja perlu mendapatkan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada dalam perusahaan dengan pelanggan.

c) **Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan**

Pekerja perlu diberi motivasi untuk dapat bekerja sesuai yang diharapkan perusahaan, sehingga dapat menyelaraskan antara tujuan pekerja dengan tujuan organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Robbins (2008), mendefinisikan 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.

Teori kepemimpinan menurut Robbins (2008):

1. Teori Sifat

Kepemimpinan diidentifikasi berdasarkan sifat atau ciri yang dimiliki pemimpin. Pendekatan ini menjelaskan bahwa ada karakteristik tertentu

seperti: fisik, sosialisasi, dan intelegensi (kecerdasan) yang penting bagi kepemimpinan efektif yang merupakan kualitas bawaan seseorang.

2. Teori perilaku

Teori ini menjelaskan apa yang dilakukan seorang pemimpin, bagaimana mendelegasikan tugas, berkomunikasi, dan memotivasi bawahan. Seseorang bisa belajar dan mengembangkan diri menjadi seorang pemimpin yang efektif tergantung pada sifat-sifat yang sudah melekat pada dirinya.

3. Teori situasional

Teori ini secara garis besar menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat tergantung terhadap situasi dan gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan dapat dipelajari dari proses belajar dan pengalaman pemimpin tersebut sehingga seorang pemimpin untuk menghadapi situasi yang berbeda akan memakai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan tersebut.

Kepemimpinan juga merupakan kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang ke arah pencapaian tujuan. Stoner (2000), mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas anggota kelompok.

Lebih lanjut Stoner (2000) menjelaskan bahwa agar kepemimpinan beroperasi secara efektif kelompok memerlukan seseorang untuk melakukan dua fungsi utama yaitu fungsi berhubungan dengan tugas dan memecahkan masalah serta fungsi memelihara kelompok sosial. Seseorang yang mampu menjalankan

kedua peran tersebut maka ia sukses menjadi pemimpin yang efektif. Beberapa hal perspektif tentang kepemimpinan dijelaskan lebih lanjut:

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pimpinan, dimana para anggota kelompok membantu menemukan kedudukan pemimpin semua kualitas kepemimpinan seseorang akan menjadi tidak relevan.
2. Seimbang antara pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung meskipun dapat juga melalui sejumlah cara tertentu secara tidak seimbang.
3. Selain dapat memberikan pengarahan kepada bawahan, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain tidak hanya memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya (Achmad, 2007). Gaya kepemimpinan 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 mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Fiedler dalam Dewi (2004), tidak ada pemimpin yang ideal. Maka Fielder mengembangkan teori kepemimpinan yang dinamakan *Contingency Theory of Leadership Effectiveness*. Model kontigensi keefektifan kepemimpinan ini mendalilkan bahwa prestasi kelompok tergantung pada gaya kepemimpinan dengan kadar menguntungkan tidaknya situasi.

Fiedler mengajukan tiga pendekatan situasional yang menentukan apakah seseorang berpeluang menjadi pemimpin yang efektif yaitu :

1. Hubungan pemimpin-anggota yang mengacu pada kadar keyakinan, kepercayaan, rasa hormat para pengikut terhadap pemimpin yang bersangkutan
2. Stuktur tugas, dimana dimensi ini mencakup komponen berikut :
 - a. Kejelasan tujuan
 - b. Kecerberagaman jalan-tujuan (pemecahan masalah)
 - c. Verifiabilitas keputusan (pembuktian keputusan)
 - d. Keterincian keputusan (jumlah pemecahan masalah)
3. Kekuasaan posisi yaitu faktor situasi yang dirancang untuk menentukan berapa banyak kekuasaan yang dimiliki seseorang yang melakukan pekerjaan tertentu

Gaya kepemimpinan menurut Fiedler dibagi menjadi 2, yaitu :

1. Orientasi Pada Tugas

Pemimpin yang berorientasi pada tugas memperoleh kepuasan dari terlaksanakannya tugas-tugas. Pemimpin memotivasi dengan memenuhi kebutuhan psikologis seperti rasa percaya diri dan status yang dicapai dari penyelesaian tugas-tugas. Ini bukan berarti pemimpin tidak bersahabat dan ramah dengan bawahan, tetapi jika penyelesaian tugas terancam maka hubungan interpersonal yang baik tidak lagi menjadi hal yang penting. Gaya kepemimpinan seperti ini bila diukur dengan LPC akan menghasilkan LPC yang rendah ($LPC < 64$)

2. Orientasi Pada Hubungan Antar Pribadi

Pemimpin memotivasi dengan memenuhi kebutuhan sosial dan mengupayakan pencapaian hubungan antar pribadi yang baik dan pencapaian kedudukan pribadi yang menonjol. Jika pemimpin dapat mencapai tujuan di atas maka seorang pemimpin dapat mencapai tujuan sekundernya seperti status dan rasa percaya diri. Gaya kepemimpinan seperti ini akan menghasilkan LPC yang tinggi ($LPC > 64$)

Gaya kepemimpinan menurut kajian Ohio State University dalam Robbins (2008), dibagi atas dua dimensi:

1. Struktur awal (*iniating structure*)

Merujuk pada tingkat sampai mana seorang pemimpin akan menetapkan serta menyusun perannya dan peran anak buahnya dalam usaha mencapai tujuan. Dalam struktur ini, tercakup perilaku yang berusaha mengatur

pekerjaan, hubungan-hubungan kerja, dan tujuan. Pemimpin yang memiliki struktur awal yang tinggi dideskripsikan sebagai seorang yang “memberi perintah kepada anggota-anggota kelompok untuk mengerjakan tugas tertentu”, “mengharap para pekerja untuk mempertahankan standar kinerja yang nyata”, dan “menekankan terpenuhinya tenggat waktu”.

2. Tenggang rasa (*consideration*)

Dideskripsikan sebagai tingkat sampai mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan-hubungan pekerjaan yang ditandai oleh kesalingpercayaan, rasa hormat terhadap ide-ide anak buah, dan rasa hormat terhadap perasaan-perasaan mereka. Pemimpin semacam ini sangat memerhatikan kesenangan, kesejahteraan, status, dan kepuasan anak buahnya. Seorang pemimpin yang memiliki tenggang rasa yang tinggi bisa dideskripsikan sebagai pemimpin yang membantu para karyawannya yang memiliki masalah pribadi, ramah dan bisa didekati, dan memperlakukan semua karyawan dengan adil.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi secara sederhana diartikan sebagai *how things are done around here* (Drennan, 1993 dalam Trisni, 2003). Budaya organisasi memuat sistem nilai yang dianut dan dihayati oleh segenap partisipasi organisasi. Sistem nilai itu sendiri memuat norma (*norm*) dan aturan-aturan yang tidak tertulis.

Menurut Gordon (1993) dalam Trisni (2003):

“Culture is a pattern of basic assumption, invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problem of external adoption and therefore, is to be thought to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problem. Culture can also be viewed as shared meanings, or understanding that are largely unique, to group member. Its draw attention to facets of organizational life previously unattended to, and through shared interpretation it focuses action”.

Sehingga budaya dapat diartikan sebagai suatu pola asumsi dasar, ditentukan, dan dikembangkan oleh sekelompok, sebagaimana kelompok tersebut belajar untuk mengatasi masalah integrasi intern dan adaptasi ekstern, yang dapat dipertimbangkan secara valid, diperkirakan oleh anggota baru sebagai jalan yang benar untuk merasakan, memikirkan, hubungan terhadap masalah ini, budaya dapat dipandang sebagai pengertian yang unik, tak diucapkan terhadap anggota kelompok. Budaya menggambarkan atensi untuk menghadapi kehidupan organisasi yang kurang diperhatikan sebelumnya, dan melalui interpretasi budaya yang berfokus pada kegiatan.

Budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi (Veithzal, 2008)

Menurut Siagian (2002) dalam Trianingsih (2007), budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu terhadap perusahaan lain. Disisi lain, budaya organisasi juga sering diartikan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi karyawan dan konsumen. Berdasarkan berbagai asumsi tersebut, hal penting yang perlu ada

dalam definisi budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam perusahaan. Selain dipahami, seluruh jajaran menyakini sistem nilai tersebut sebagai landasan gerak perusahaan.

Menurut Edgar dalam Achmad (2007), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang di-*shared* oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpendapat, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Penelitian terakhir mengatakan bahwa terdapat tujuh karakteristik utama yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi Veithzal (2004) :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauhmana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail, sejauhmana karyawan diharapkan memperhatikan presisi (kecermatan dan presisi).
3. Orientasi terhadap hasil, sejauhmana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknik dan proses.
4. Orientasi terhadap individu, sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek keberhasilan orang-orang didalam organisasi.

5. Orientasi terhadap tim, sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan kepada tim bukannya individu-individu.
6. Keagresifan, sejauhmana orang-orang itu agresif (kreatif) dan kompetitif.
7. Kemantapan, sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo.

c. Fungsi Budaya

Veithzal (2004) menjelaskan tentang fungsi-fungsi budaya dalam organisasi, antara lain;

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Robbins (2008), menjelaskan bahwa fungsi budaya dalam organisasi yang paling menarik adalah bagaimana budaya itu dapat menuntun dan memandu sikap dan perilaku karyawan. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan menjadi semakin penting didalam tempat kerja saat ini. Pada saat organisasi terus meperluas rentang kendali, meratakan struktur, memperkenalkan tim, mengurangi formalisasi, dan memberdayakan karyawan, makna bersama yang diberikan budaya memastikan bahwa setiap orang dituntun kearah yang sama untuk mencapai kinerja organisasi.

4. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2008) komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya yang khusus, dan komitmen organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi (Ferris dan Aranya, 1983 dalam Trisnaningsih, 2007).

Mowday dalam Silmi (2009) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya dalam organisasi. Hal ini dapat dicapai dengan tiga hal, yaitu:

- 1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi
- 2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh
- 3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi

Menurut Luthan (2002) sebagai suatu sikap, komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai:

- 1) Suatu keinginan yang kuat menjadi anggota suatu organisasi tertentu
- 2) Suatu kesediaan yang tinggi menjalankan usaha atas nama organisasi
- 3) Suatu kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi

Mabley et.al (1979) dalam Suwandi dan Nur Indriantoro (1999) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik adanya keyakinan untuk mengusahakan yang terbaik untuk organisasi, dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi.

Buchanan dalam Trianingsih (2007) mendefinisikan komitmen adalah sebagai penerimaan karyawan atas nilai-nilai organisasi (*identification*), keterlibatan secara psikologis (*psychological immersion*), dan loyalitas (*affection attachment*). Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil berbagai keputusan. Oleh karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi.

Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri. Dalam pandangan ini, individu yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya dibandingkan kepentingan pribadi atau kelompoknya. Bagi individu, dengan komitmen organisasional tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasional rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasional yang kuat di dalam diri individu

akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi Porter, *et al.* (1974).

b. Karakteristik Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2008) menyebutkan bahwa nilai komitmen dikarakteristikan dengan :

1. Kepercayaan keyakinan yang sungguh-sungguh dalam pencapaian nilai (*value*) dan tujuan (*goal*) organisasi.
2. Kemauan dalam berusaha dengan sekuat tenaga untuk kepentingan organisasi.

Perilaku adalah sikap dan cara seseorang bertindak. Perilaku organisasi merupakan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak dalam organisasi. Semua organisasi mempengaruhi anggota-anggotanya melalui sistem pengendalian yang mencerminkan kombinasi dari organisasi formal, informal dan lingkungan sosial. Kombinasi ini dimungkinkan oleh komunikasi yang tercermin dalam motivasi.

c. Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1991) dalam Janwar (2006) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam organisasi, yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan

hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

1. *Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.
2. *Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.
3. *Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Penelitian terdahulu antara lain dilakukan oleh Dewita (2007) tentang analisis budaya organisasi, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai PT PLN (Persero) APJ Semarang sebanyak 100 orang. Analisis data penelitian menggunakan SEM (*Structural Equation Model*). Hasil

penelitiannya adalah (1) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mengindikasikan kepuasan kerja akan meningkat apabila budaya organisasi meningkat, (2) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (4) komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja (5) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja (6) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Rini (2010) tentang pengaruh budaya kerja terhadap hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja perusahaan. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Kota Padang. Metode pengambilan sampel adalah *total sampling method* dengan responden manajer-manajer yang ada di perusahaan manufaktur tersebut. Hasil penelitiannya adalah (1) komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin bagus komitmen organisasi yang ditetapkan semakin bagus kinerja perusahaan (2) komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika budaya kerja berorientasi pada pekerjaan.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Janwar (2006) menyatakan bahwa dengan menggunakan pengujian model koefisien berganda secara partial menghasilkan nilai strategi kompetitif 0,032, motivasi 0,246 dan komitmen organisasi kepada karyawan -0,038, maka komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Selain itu penelitian lain juga dilakukan oleh Chen (2004) dalam Nurjanah (2008) yang meneliti pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan

kinerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja.

C. Pengembangan Hipotesis

a. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi

Menurut Robbins (2007) gaya kepemimpinan sangat diperlukan karena akan mempengaruhi kinerja organisasi. Stoner (2000) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam proses pengarahan dan mempengaruhi pekerja. Keterlibatan kerja kelompok atau individu yang efektif bergantung pada gaya interaksi atasan dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada atasan.

Dalam sebuah organisasi, permasalahan yang muncul dari luar pribadi karyawan yang sering mengganggu pekerjaannya adalah tekanan yang berasal dari pimpinan organisasi. Anggota organisasi sering melakukan pekerjaan dibawah tekanan pimpinannya, padahal mereka bisa melakukan pekerjaan sendiri. Hal ini bisa berdampak tidak hanya pada kinerja karyawan tetapi juga akan berdampak pada kinerja organisasi. Dalam hubungannya antara gaya kepemimpinan dengan kinerja individu/karyawan dari hasil penelitian Mc Neese dan Smith (1996) dalam Dewita (2007) bahwa ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja. Penelitian lain juga dilakukan oleh Nurjanah (2008) yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, hasilnya

menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Demikian pula Shea (1999) dalam Dewita (2007) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja.

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi dan memotivasi bawahan atau orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya dan merupakan gambaran dari gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin ini akan berdampak pada kinerja karyawan yang dapat mendorong terwujudnya kinerja organisasi secara keseluruhan.

b. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi

Menurut Robbins (2008), budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Budaya organisasi (*corporate culture*) adalah aturan main yang ada dalam perusahaan yang menjadi pegangan bagi sumber daya manusia perusahaan dalam menjalankan kewajiban dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam perusahaan. Nilai-nilai budaya organisasi yang ditanamkan dengan kuat dan ditaati oleh anggota organisasi akan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi merupakan sistem kontrol sosial di dalam organisasi sehingga anggota organisasi tersebut mempunyai satu kebudayaan yang relatif sama. Dengan kebudayaan yang relatif sama tersebut diharapkan berdampak pada perilaku dan cara berfikir pada anggota organisasi. Pada akhirnya tujuan organisasi akan dapat lebih efektif karena organisasi berhasil menciptakan pengendalian sistem sosial

terhadap anggota organisasi melalui budaya organisasi sehingga dapat mendorong terwujudnya kinerja organisasi yang diharapkan.

Henri (2006) dalam Trianingsih (2007) mengadakan penelitian tentang budaya organisasi dan sistem pengukuran kinerja. Temuannya menyatakan bahwa budaya organisasi mendukung strategi pembuatan keputusan serta melegitimasi kekuasaan *top manager*. Penelitian lain dilakukan oleh Rani (2009) yang melakukan penelitian pada PT Jasa Asuransi Indonesia, penelitiannya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitiannya memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Ida dan Agus (2008), hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya budaya organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya, akan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Budaya organisasi memiliki dampak besar bagi perilaku pekerja dan lebih langsung berkaitan dengan pengurangan keluar dari pekerjaan (*turn over*). Makin banyak anggota organisasi menerima nilai utama dan makin besar

komitmen mereka terhadap perilaku anggotanya akan menyebabkan tingginya keinginan untuk sama-sama bekerja guna mencapai kinerja organisasi.

c. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kinerja Organisasi.

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Siagian, 2002).

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan, kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinan terlebih dahulu harus memahami siapa anggota organisasinya. Jika anggota organisasi percaya bahwa pemimpin memperdulikan dan memperlakukan mereka dengan perhatian, maka anggota organisasi tersebut akan berusaha membangun ikatan kepribadian dengan organisasinya.

Yousef (2000) dalam Trianingsih (2007) meneliti tentang komitmen organisasional sebagai mediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja. Hasil analisisnya menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja, sedangkan budaya nasional juga memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Bawahan yang komitmen terhadap organisasinya, akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasinya. Gaya kepemimpinan yang tepat dari

seorang pemimpin yang didukung adanya rasa komitmen terhadap organisasinya, maka akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka. Gaya kepemimpinan seorang manajer dapat dikembangkan dan diperbaiki secara sistematis. Bagi seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Hal ini akan mendorong timbulnya komitmen organisasi.

d. Hubungan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Organisasi

Dalam banyak penelitian yang dilakukan kalangan akuntansi manajemen, budaya organisasi diduga mempunyai keterkaitan dengan komitmen organisasi. Keterkaitan tersebut disebabkan karena tingkat komitmen anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti dari budaya perusahaan dapat berkembang bersamaan dengan penghargaan yang diberikan kepada karyawan, (Susanto, 1997).

Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang diterapkan organisasi, maka sangat diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari anggota organisasi. Dengan merasa komit atau loyal membuat anggota organisasi bekerja lebih keras, serta menganggap sebagai suatu yang menarik, (Kotter, 1997)

Robbins (2008) menyatakan bahwa pemimpin menanamkan komitmen untuk melakukan perubahan tiga aktivitas yang saling terkait yaitu mengklarifikasi maksud dari strategi, membangun organisasi dan membentuk budaya perusahaan.

Pemimpin merupakan desainer dari organisasi dengan ikut dalam mendesain berbagai tujuan, visi, dan nilai-nilai inti dalam organisasi. Nilai budaya organisasi yang dibentuk oleh pemimpin akan mempengaruhi seluruh aspek dalam organisasi.

Lok dan Crawford (2004) dalam Triandis (2007) bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. 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 pemerintah.

Budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Penelitian ini berusaha melihat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Argumen dipilihnya komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah bahwa komitmen organisasi memiliki dampak besar bagi perilaku pekerja. Makin banyak anggota yang berkomitmen dengan pekerjaan dan organisasi mereka maka akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

D. Kerangka Konseptual

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja organisasi adalah prestasi yang dicapai oleh perusahaan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan untuk jangka waktu yang lama sesuai dengan tujuan strategik organisasi.

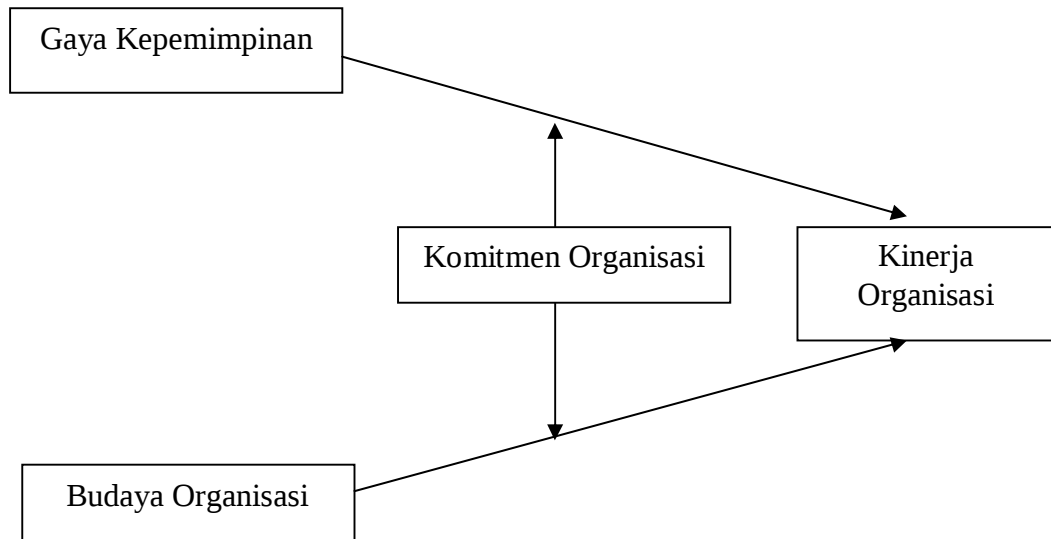
Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi dan memotivasi bawahan atau orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu serarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya dan merupakan gambaran dari gaya kepemimpinan.

Selain itu, budaya organisasi yang merupakan nilai-nilai yang ada dalam suatu organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi. Budaya organisasi akan memberikan arah atau pedoman berperilaku dalam berorganisasi dimana anggota organisasi tidak dapat bertindak sekehendak hati mereka melainkan menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi mereka. Budaya organisasi juga menuntun kesamaan langkah dan visi bagi anggota organisasi untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga mereka meningkatkan fungsinya dalam organisasi dan kinerja mereka akan meningkat.

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Komitmen yang kuat akan menyebabkan anggota organisasi berusaha keras mencapai tujuan organisasi dan kemauan mengarahkan usaha atas nama organisasi untuk mencapai kinerja organisasi.

Pemimpin yang dapat memotivasi karyawannya dan didukung dengan budaya organisasi yang mencerminkan nilai-nilai dari organisasi akan meningkatkan komitmen anggota organisasi untuk setia pada organisasinya. Jika anggota organisasi telah setia pada organisasinya sendiri maka otomatis anggota

organisasi akan berkomitmen bersama-sama untuk meningkatkan kinerja organisasi sesuai dengan tujuan organisasi tersebut.



Gambar 1.
Kerangka Konseptual

E. Hipotesis

Berdasarkan teori dan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dibuat beberapa hipotesis terhadap permasalahan sebagai berikut :

- H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi
- H₂: Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi
- H₃: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi, pengaruh tersebut akan semakin kuat jika komitmen organisasi tinggi.
- H₄: Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi, pengaruh tersebut akan semakin kuat jika komitmen organisasi tinggi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, dengan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi.
3. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi, sehingga komitmen organisasi bukanlah variabel pemoderasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi.
4. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap budaya organisasi dengan kinerja organisasi, sehingga komitmen organisasi merupakan pemoderasi terhadap hubungan budaya organisasi dengan kinerja organisasi.

B. Keterbatasan dan Saran

Seperti kebanyakan penelitian lainnya, peneliti ini memiliki beberapa keterbatasan:

1. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dengan bentuk kuesioner mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian. Karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya (subjektif) dan akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.
2. Dalam penelitian ini pengukuran untuk instrumen gaya kepemimpinan yang diadopsi dari peneliti sebelumnya, pengukuran yang dikembangkan dalam budaya dan bahasa yang berbeda dengan yang aslinya, sehingga kemungkinan menyebabkan adanya kelemahan dalam menterjemahkan instrumen yang menyebabkan terjadinya perubahan dalam arti yang sebenarnya yang berakibat responden salah menangkap maksud yang sebenarnya diinginkan peneliti.

Berdasarkan keterbatasan yang telah diuraikan di atas, maka penulis mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi BUMN, khususnya bagi manajer-manajer disarankan untuk dapat memperhatikan gaya kepemimpinan mereka dalam memimpin organisasi karena akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan
2. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas daerah penelitian, sehingga hasil penelitian lebih memungkinkan untuk

disimpulkan secara umum serta dilakukan perubahan dalam alternatif jawaban.

3. Penelitian selanjutnya sebaiknya dapat mempertimbangkan faktor kondisional yang lain selain komitmen organisasi yang mungkin mempengaruhi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Faktor kondisional tersebut seperti ketidakpastian strategi, ketidakpastian lingkungan sistem *reward*, strategi bisnis, sistem pengendalian, *locus of control*, ketidakpastian ekonomi, politik dan sosial, dll.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Sobirin. 2007. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasi dalam Kehidupan Organisasi*. Unit Penerbit dan Percetakan
- Alim Mohammad Nizarul. 2002. Pengaruh Ketidakpastian Strategik dan Revisi Anggaran Terhadap Efektifitas Partisipasi Penyusunan Anggaran : Pendekatan Kontijensi. *Symposium Nasional Akuntansi V*. Hal 626-634
- Anthony, Robert. N dan Govindarajan, Vijay. 2007. *Management Control System*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen buku2*. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat
- Anwar, Pabu Mangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Pertama. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Arfan, Ikhsan dan Muhammad Ishak. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arywarti, Marganingsih. 2009. *Analisis Variabel Anteseden Perilaku Auditor Internal dan Konsekuensinya terhadap Kinerja*. Simposium Nasional Akuntansi XII. Hal 1-33.
- Delfi Jelita. 2007. *Analisis Perbedaan Kinerja Perusahaan Pengakuisi Sebelum dan Sesudah Keputusan Akuisisi pada Perusahaan yang Terdaftar di BEI*. Skripsi. UNP Padang (tidak dipublikasikan)
- Dewita Heriyanti. 2007. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Thsesis. Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan).
- Gibson, L. James *et al.*,. 2000). *Organization: Behavior, Structure, Processes*. Time Mirror Higher Education group. Ninth Edition
- Griffin, Ricky W. Dan Ronald J. Ebert. 2008. *Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Hansen, Don R and Mowen, Maryane M. 2005. *Management Accounting 7th Edition*. Jakarta: Salemba Empat
- Ida Brahmasari dan Agus Suprayetno. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, vol 10 no. 2, September 2008:124-135