

KOMITMEN ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KINERJA PADA KARYAWAN PT. PAL INDONESIA (PERSERO)

Livada Permasadari Tarjono*, Gartinia Nurcholis, Widjajaning Budi
Fakultas Psikologi Universitas Hang Tuah
*permasadarilivada@gmail.com

Abstract. *Employees are the most important aspect to realize the vision and mission set by the company. One way to deal with it is to improve the performance of its employees. The purpose of this study was to determine the effect of organizational commitment and leadership on the performance of PT. PAL Indonesia (Persero). The instruments used in this research are organizational commitment scale, leadership scale and performance scale. Respondents in this study amounted to 65 employees, who were selected using a non-random sample sampling technique. The results showed that there was a simultaneous influence of organizational commitment and leadership variables on employee performance variables, with a magnitude of influence of 41.8%.*

Keywords: Employee Performance, Organizational Commitment, Leadership

Abstrak. Karyawan merupakan aspek terpenting untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Salah satu cara dalam menghadapinya adalah meningkatkan kinerja karyawannya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh komitmen organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. PAL Indonesia (Persero). Responden pada penelitian ini berjumlah 65 karyawan, yang dipilih dengan menggunakan teknik sampling *non-random sampel*. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala komitmen organisasi, skala kepemimpinan dan skala kinerja. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara bersamaan variabel komitmen organisasi dan kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan, dengan besarnya pengaruh sebesar 41,8%.

Kata kunci: kinerja karyawan, komitmen organisasi, kepemimpinan

PENDAHULUAN

Pada tahun 2015 era globalisasi mulai fokus menjadi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang membuat persaingan tidak hanya dalam hal bisnis saja tetapi juga pada persaingan sumber daya manusia yang dimiliki. Peranan sumber daya manusia semakin penting saat berada pada era globalisasi yang penuh dengan persaingan

(Ristiani, 2015). Mengingat hal tersebut, sudah menjadi sebuah kewajiban bagi organisasi atau perusahaan untuk memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia.

Karyawan merupakan aspek yang terpenting bagi terwujudnya visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Peran sumber daya manusia tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Pada saat ini banyak perusahaan menggunakan modern teknologi, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna (Yuniarsih & Suwatno, 2008). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja, pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja, dan pengaruh antara komitmen organisasi dan kepemimpinan secara Bersama-sama terhadap kinerja karyawan karyawan PT. PAL Indonesia (Persero) Surabaya.

Salah satu cara dalam menghadapi tantangan pada era ini adalah dengan meningkatkan kinerja pegawainya karena kinerja pegawai mencerminkan kinerja organisasinya. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan perusahaan. Kesesuaian antara upaya tujuan individu dengan tujuan perusahaan akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Komitmen organisasi mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Sapitri & Suryalena, 2016).

Ketika individu menyukai tempat dimana individu tersebut bekerja maka akan memberikan kemampuan terbaik dan loyal untuk organisasinya, dengan kata lain karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan maka akan lebih bertahan sebagai bagian dari perusahaan dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan (Sanjiwani & Wisadha, 2016).

Komitmen organisasi yang dilaksanakan dengan baik akan dapat meningkatkan prestasi, disiplin kinerja dan karyawan akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Dengan demikian, Komitmen yang tinggi menjadikan individual peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik (Sapitri & Suryalena, 2016).

Pemimpin juga berperan penting untuk menumbuhkan motivasi bagi para karyawannya karena jika tidak ada dorongan dari seorang pemimpin maka para pegawainya tidak bisa memacu dirinya sendiri untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Peran seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya, peran seorang team leader dalam menggerakkan kerja sama tim, dan peran seorang pemimpin dalam mengarahkan dan menggerakkan sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan, menentukan pencapaian kinerja dan terjadinya kesenjangan kinerja (Wibowo, 2016).

Kinerja Karyawan merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Terdapat enam dimensi dalam menentukan kinerja seseorang yaitu: kemampuan atas pekerjaan, kuantitas kecepatan menyelesaikan pekerjaan, ketelitian/keakuratan, loyalitas, inisiatif, kerjasama (Rivai, 2010).

Kinerja sangat penting bagi organisasi karena (1) kinerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja, (2) kinerja yang tinggi dari karyawan membuat pekerjaan yang diberikan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih lebih cepat, (3) kinerja yang tinggi pihak perusahaan mendapatkan keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan, (4) kinerja yang tinggi membuat karyawan akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain, (5) kinerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai kinerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati sehingga bekerja sesuai dengan prosedur (Tohardi, 2010).

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu, Faktor individu (*personal factors*) meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan terhadap organisasinya, Faktor kepemimpinan, tim, sistem, situasional dan konflik (Mangkuprawira & Hubies, 2007).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah faktor individu yang ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu. Faktor kepemimpinan, faktor kelompok/rekan kerja, faktor sistem, dan faktor situasi (Armstrong & Baron, 1998).

Komitmen organisasi adalah kondisi psikologis yang merupakan karakteristik hubungan karyawan dengan organisasi dan keterlibatan karyawan untuk memutuskan tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen organisasi terbentuk oleh tiga dimensi yaitu; *affective commitment* adalah komitmen yang terjadi ketika karyawan ingin menjadi bagian dari suatu organisasi dikarenakan adanya ikatan emosional, *continuance commitment* dilihat dari komitmen yang muncul ketika karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena kebutuhan akan gaji dan juga keuntungan lainnya, atau karena karyawan tidak menemukan alternatif pekerjaan lain, *normative commitment* dilihat dari komitmen yang timbul dari nilai dalam diri karyawan, karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan olehnya (Allen & Meyer, 1990).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama. Kepemimpinan yang baik terbentuk oleh lima aspek yaitu: visioner adalah kemampuan pemimpin mengarahkan dan arahan visi yang jelas, pembimbing adalah membimbing bawahan dan mengembangkan keterampilan bawahan, affiliative (menggabungkan) adalah pemimpin mampu menyatukan dan menciptakan keharmonisan, demokratis adalah menghargai potensi bawahan dan mampu memberikan hak pengambilan keputusan, komunikatif adalah kemampuan pemimpin membangun komunikasi yang baik dalam berbagai kelompok (Yukl, 2010).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja, pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja, dan pengaruh antara

komitmen organisasi dan kepemimpinan secara Bersama-sama terhadap kinerja karyawan karyawan PT. PAL Indonesia (Persero) Surabaya.

METODE

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini merupakan karyawan bagian produksi divisi rekayasa umum dari PT. PAL Indonesia (Persero) sebanyak 80 karyawan. Pengambilan sampel didasarkan pada tabel penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yang dikembangkan oleh Issac dan Michael dengan tingkat kesalahan 5%. Peneliti menggunakan tingkat kesalahan 5%. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap bagian operasional PT. PAL Indonesia (Persero) dengan jumlah sampel 65 karyawan dari 80 karyawan.

Partisipan Penelitian

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan teknik *Non-Random Sampel*. Teknik *Non-Random Sampel* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Dengan menggunakan cara *Purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik sampling yang cukup sering digunakan. Metode ini menggunakan kriteria yang telah dipilih oleh peneliti dalam memilih sampel. Kriteria pemilihan sampel terbagi menjadi kriteria inklusi dan eksklusi (Sugiyono, 2014).

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah skala kinerja karyawan, komitmen organisasi, dan kepemimpinan. Skala dikembangkan sendiri oleh peneliti. Skala dalam penelitian ini menggunakan skala likert (1-5, 1=sangat tidak setuju, 5=sangat setuju) dengan item yang terdiri atas aitem *favorable* dan *unfavorable*. Jumlah aitem dalam penelitian ini untuk skala kinerja karyawan berjumlah 48 aitem, skala komitmen organisasi berjumlah 26 aitem, dan skala kepemimpinan berjumlah 38 aitem.

Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan software SPSS (version 22). Uji asumsi menggunakan teknik regresi sederhana dan regresi berganda. Sebelum melakukan uji asumsi, peneliti melakukan uji normalitas sebaran data, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas terhadap variabel penelitian.

HASIL

Hasil uji pengaruh antara variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa ada pengaruh antara variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PAL Indonesia (Persero). Dengan demikian dapat diketahui bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 26,6 %, sedangkan sebesar 73,4 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ikut diteliti.

Pada hasil uji pengaruh antara variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa ada pengaruh antara variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. PAL Indonesia (Persero). Dengan demikian dapat diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 41,4% sedangkan sisanya sebesar 58,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ikut diteliti.

Pada hasil uji pengaruh variabel komitmen organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh secara bersama-sama yang signifikan komitmen organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Penjelasan mengenai deskripsi variabel hasil penelitian, menunjukkan bahwa pada variabel kinerja karyawan berada kategori sedang (35%). Sumbangsih indikator tertinggi pada indikator kemampuan atas pekerjaan sebesar 20% dan indikator ketelitian/keakuratan sebesar 20%, sehingga perilaku yang ditunjukkan adalah

karyawan cukup teliti dalam mengerjakan tugas yang diberikan dan cukup bertanggung jawab atas tugas yang diberikan.

Pada variabel komitmen organisasi berada kategori sedang (45%). Sumbangsih indikator tertinggi pada variabel komitmen organisasi yaitu *continuance commitment* sebesar 36%. Perilaku yang ditunjukkan adalah karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena kebutuhan akan gaji dan juga keuntungan lainnya, atau karena karyawan tidak menemukan alternatif pekerjaan lain.

Pada variabel kepemimpinan berada kategori sedang (40%). Sumbangsih indikator tertinggi pada variabel kepemimpinan yaitu *pembimbing* sebesar 23%. Sehingga perilaku yang ditunjukkan adalah pemimpin membimbing bawahannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

DISKUSI

Komitmen yang kuat dapat membawa dampak positif, antara lain: peningkatan kinerja, motivasi kerja, masa kerja, produktivitas kerja, dan karyawan lebih rajin masuk kerja sehingga mengurangi absensi dan menurunkan turnover. Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan karyawan atas nilai-nilai organisasi, kerelaan karyawan membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi (Steers & Porter, 1983). Jika pekerja merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat meningkat (Meyer et al., 1989). Sependapat dengan hal tersebut salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja adalah perusahaan diminta untuk lebih memperhatikan komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan (Rahman, 2017).

Hal tersebut juga sejalan dengan penelitian sebelumnya tentang komitmen organisasi dan kinerja karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja dan menciptakan karyawan yang setia pada perusahaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sanjiwani dan I Gede yang dilakukan kepada auditor kantor akuntan publik pada tahun 2016, menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen seorang auditor terhadap suatu organisasi maka akan berpengaruh pada peningkatan kinerja auditor (Sapitri & Suryalena, 2016).

Upaya untuk meningkatkan kinerja salah satunya adalah meningkatkan kualitas kepemimpinannya sehingga dapat mempengaruhi karyawan agar giat/rajin melaksanakan tugas. Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan pemimpin karena keberhasilan untuk mencapai tujuan perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya (Bonaparte do Rêgo et al., 2017).

Hal ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya mengenai variabel kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pada karyawan Direktorat Jenderal Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan semakin baik, maka kinerja karyawan semakin meningkat (Bonaparte do Rêgo et al., 2017). Selanjutnya penelitian mengenai variabel kepemimpinan, motivasi, dan kinerja karyawan Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin diharapkan mampu menggerakkan bawahannya untuk bekerja untuk mencapai kinerja yang baik. Meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mempererat hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan, dengan begitu kinerja di dalam perusahaan akan meningkat (Potu, 2013).

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. PAL

Indonesia (Persero) sebesar 26,6%. Selain itu juga terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. PAL Indonesia (Persero) sebesar 41,4%. Dan juga adanya komitmen organisasi dan kepemimpinan secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT.PAL Indonesia (Persero) sebesar 41,8%.

Atas dasar tersebut maka peneliti menyarankan bagi PT. PAL Indonesia (Persero) agar dapat memberikan strategi untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya yang dapat dilakukan dengan lebih meningkatkan kepemimpinan. Walaupun kepemimpinan dalam perusahaan dirasa cukup, akan tetapi dengan lebih ditingkatkannya kepemimpinan maka akan dapat lebih memunculkan kinerja karyawan yang baik. Cara meningkatkannya adalah pemimpin diharapkan mengarahkan karyawannya dengan arahan visi perusahaan yang jelas. Dengan begitu, pemimpin dan karyawannya mampu bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi.

Kepada karyawan PT. PAL Indonesia (Persero) Surabaya untuk dapat meningkatkan kinerjanya yang dapat dilakukan adalah dengan lebih meningkatkan komitmen organisasi. Walaupun komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan sudah dirasa cukup, akan tetapi dengan lebih ditingkatkannya komitmen organisasi maka akan dapat lebih memunculkan kinerja karyawan yang baik. Cara meningkatkan komitmen organisasi adalah dengan cara karyawan diharapkan memiliki keinginan menjadi bagian dari perusahaan dikarenakan adanya ikatan emosional. Dengan begitu, karyawan akan tetap bertahan pada perusahaan tersebut.

Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan penelitian dengan mengembangkan dan membahas variabel-variabel lain selain komitmen organisasi dan kepemimpinan seperti motivasi kerja, disiplin kerja, kompetensi, rekan kerja. Hal tersebut bertujuan untuk mengembangkan hal – hal apa saja yang dapat berhubungan terhadap kinerja karyawan serta untuk mengetahui bagaimana pengaruhnya.

Untuk peneliti selanjutnya dianjurkan untuk mendampingi responden ketika penelitian berlangsung. Pada saat itu peneliti tidak dapat observasi selama responden melakukan pengisian kuesioner, responden melakukan pengisian kuesioner secara bersungguh-sungguh atau tidak dan apabila responden mengalami kesulitan dalam pengisian dapat ditanyakan secara langsung tanpa harus menunggu beberapa hari saat peneliti datang ke tempat penelitian lagi.

REFERENSI

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance Management –The New Realities*. Institute of Personnel and Development.
- Bonaparte do Rêgo, E., Supartha, W. G., & Kerti Yasa, N. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3731. <https://doi.org/10.24843/EEB.2017.v06.i11.p01>
- Mangkuprawira, S., & Hubies, A. V. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. v., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152–156. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152>
- Potu, A. (2013). Kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada kanwil ditjen kekayaan negara sulutenggo dan maluku utara di manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 1208–1218.
- Rahman, A. (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening di Puskesmas Mlati 2 Sleman D.I. Yogyakarta* [Skripsi]. Universitas Islam Indonesia.
- Ristiani, A. (2015). *Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Lingkungan Kerja dan Motivasi Berpretasi Pada CV. Cendana Megah Santosa Kecamatan Purwodadi Kabupaten Grobogan Tahun 2015* [Skripsi]. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rivai, V. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Edisi Ketiga). Raja Grafindo Persada.
- Sanjiwani, D., & Wisadha, I. G. (2016). Pengaruh locus of control, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi pada kinerja auditor kantor akuntan publik. *E-Jurnal Akuntansi*, 14(2), 920–947.

- Sapitri, R., & Suryalena. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik*, 3(2), 1–9.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. McGraw-Hill.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta.
- Tohardi, A. (2010). *Perilaku dalam Organisasi*. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* (Edisi Kelima). Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organization* (7th edition). PT. Indeks.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.