

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN  
PT. SUMBER DJANTIN DI KALIMANTAN BARAT**

**Ahmad Shalahuddin (shalahuddinfe@gmail.com)  
Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura Pontianak**

**Abstrak**

Crumb Rubber has been one of mainstay industry in West Kalimantan since the wood processing industry declined in 2000 due to the reduced supply of raw materials. The importance of the rubber industry for the West Kalimantan Province development is shown by the large contribution of the rubber industry to the total value of exports of West Kalimantan. While every industry faces higher competition levels, so does industrial crumb rubber in West Kalimantan. The competition level faced not only at the regional level , but also at national and international levels . In order to improve the competitive advantages, a company engaged in the field of crumb rubber in West Kalimantan, in particular PT. Sumber Djantin, must conduct an evaluation or improvement in all areas to improve the performance of the company . One important element that should be improved is the performance of employees. Leadership and Work Environment is an important factor for improving the performance of employees. This study aims to examine and analyze the effect of Occupational and Environmental Leadership towards Organizational Commitment and Employee Performance PT. Sumber Djantin in West Kalimantan. Leadership and work environment are the exogenous variables in this study while organizational commitment as an intervening variable and employee performance as the endogenous variable. Sample of the study respondents totaled 150 production employees of PT. Sumber Djantin Kalbar. The analysis technique used in this study is variant-based Structural Equation Modeling ( SEM ), PLS, using SmartPLS software version 2.0 for windows . The results of study showed that leadership significantly influences organizational commitment, but does not significantly effect employee performance. Work environment significantly influences organizational commitment, but does not significantly effect on employee performance. Organizational commitment has a significant effect on employee performance.

Keywords: Leadership, Work Environment, Organizational Commitment, and Employees' Performance

**PENDAHULUAN**

Industri karet merupakan industri yang memberikan kontribusi terbesar pada nilai ekspor Kalbar. Nilai ekspor Kalbar tahun 2011 didominasi oleh tiga komoditi utama yaitu Karet dan barang dari karet sebesar 50,38%, Biji Kerak dan Abu Logam sebesar 28,33%, serta Kayu dan barang dari kayu sebesar 15,77%. Ketiga komoditi ini memberikan kontribusi terhadap total nilai ekspor Kalbar sebesar 94 % di tahun 2009, 86 % di tahun 2010, dan 94,48 % dari total nilai ekspor Kalbar di tahun 2011 (BPS Kalbar, 2012). Namun demikian, volume ekspor karet Kalbar terus mengalami penurunan sejak tahun 2008 hingga tahun 2011.

Penurunan volume ekspor ini dapat diakibatkan oleh faktor eksternal dan internal perusahaan. Faktor eksternal dapat berupa semakin ketatnya persaingan (jumlah pesaing yang semakin bertambah), berkurangnya sumber bahan baku ataupun kecenderungan industri ban dunia (konsumen utama industri *crumb rubber*) menggunakan karet sintesis. Faktor internal dapat berupa ketidakmampuan perusahaan mempertahankan dan atau meningkatkan kualitas produk, perusahaan tidak mampu bersaing dalam hal biaya ataupun tidak mampu memenuhi ketentuan yang telah disepakati dengan konsumen dan penurunan kinerja karyawan. Ditinjau dari faktor internal perusahaan, keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan.

Pada tahun 2012, perusahaan yang bergerak di bidang industri karet (*crumb rubber*) di Kalbar berjumlah 14 perusahaan. PT. Sumber Djantin Pontianak merupakan pabrik *crumb rubber* pertama di Kalbar dan hingga tahun 2010 masih memiliki nilai ekspor tertinggi dibandingkan para pesaingnya di Kalbar walaupun kinerjanya masih rendah (jumlah produksi hanya sebesar 30 - 50 % dari kapasitas produksi).

Dalam upaya meningkatkan daya saing, baik terhadap perusahaan dalam negeri maupun perusahaan luar negeri, perusahaan yang bergerak di bidang *crumb rubber* di Kalbar khususnya PT. Sumber Djantin harus melakukan evaluasi atau perbaikan di segala bidang untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja karyawan PT. Sumber Djantin Kalbar berdasarkan volume produksi (ton/orang/th) secara berturut-turut sejak tahun 2007 sampai dengan tahun 2011 adalah 115,87; 81,43; 84,68; 77,37; dan 64,82. Gambaran tentang kinerja karyawan tersebut dapat menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Sumber Djantin Kalbar perlu diperbaiki, karena pada kondisi persaingan yang semakin ketat kinerja karyawannya justru cenderung menurun.

## **LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Upaya pemanfaatan peluang dan mengantisipasi serta mengatasi ancaman dalam bisnis mengharuskan perusahaan yang bergerak di bidang *crumb rubber* meningkatkan kinerja karyawannya. Peningkatan kinerja karyawan diharapkan dapat meningkatkan daya saing perusahaan baik terhadap perusahaan di lingkup regional, nasional maupun internasional.

Kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting pada proses peningkatan kinerja karyawan. Peran seorang pimpinan antara lain adalah meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Pemahaman terhadap berbagai aspek kepemimpinan serta kebutuhan manusia, termasuk anggota atau bawahan, penting sekali bagi seorang pemimpin, karena hal tersebut berkaitan sekali dengan komitmen dan kinerja karyawan.

Menurut Rivai *et al.* (2009:2), kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya cukup memiliki kekuasaan, tetapi perlu pula mengkaji proses-proses mempengaruhi yang memberikan dampak timbal balik yang terjadi antara pemimpin dengan yang dipimpin.

Proses mempengaruhi orang lain harus dilakukan secara terus-menerus hingga mendapat respon yang baik dari orang yang dipengaruhi. Pada saat respon yang baik sudah diperoleh dari individu atau karyawan, maka karyawan tersebut akan bersedia bekerja sama dan melakukan sesuatu seolah-olah itu adalah kemauannya sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Nowack (2006) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa alasan utama seseorang meninggalkan pekerjaan mereka adalah karena pemimpin yang tidak baik. Karyawan yang merasa pemimpinnya mengelola organisasi dengan buruk, terbukti memiliki niat yang lebih

tinggi secara signifikan untuk meninggalkan organisasi. Kepemimpinan terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasional (Shirbagi, 2007).

Seperti pada perusahaan lainnya, hubungan antara pemimpin dengan bawahan di PT. Sumber Djantin dipandang sebagai hal yang penting karena berkaitan dengan sejauh mana bawahan menyukai dan mempercayai pimpinan serta mau mengikutinya. Terlebih lagi standar kualitas produk yang dihasilkan ditentukan oleh konsumen. Pimpinan harus menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh bawahan, serta membimbing dan memberitahu bawahan tentang apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana cara melakukannya sehingga produk yang dihasilkan dapat memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan oleh konsumen. Pemimpin juga perlu menyadari bahwa dia tidak dapat bekerja dengan hasil yang baik tanpa bekerjasama dengan orang yang dipimpinya.

Kesuksesan suatu perusahaan akan sangat ditentukan oleh peranan pemimpin dalam mengelola sumber daya perusahaan dan menjalankan aktivitas perusahaan secara optimal. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Berdasarkan kinerja yang dihasilkan, maka dapat dikatakan bahwa pelaksanaan fungsi kepemimpinan di PT. Sumber Djantin Kalbar masih belum optimal. Hal ini bisa dilihat dari volume produksi yang hanya berkisar 30% sampai 50 % dari kapasitas produksi.

Mintzberg dalam Davis and Newstorm (2001:151) menegaskan bahwa peran kepemimpinan merupakan peran yang paling penting dari semua peran yang ada dalam organisasi. Pada kondisi persaingan yang ketat, salah satu target yang harus dicapai dalam proses kepemimpinan adalah mempengaruhi bawahannya tentang bagaimana perusahaan bisa mengimplementasikan proses produksi secara lebih murah, lebih baik dan lebih cepat (*cheaper, better, and faster*) dibandingkan dengan kompetitornya.

Menurunnya volume produksi yang dialami PT. Sumber Djantin dua tahun terakhir, salah satunya diakibatkan oleh tidak sesuainya pencapaian target di masing-masing tahapan proses sehingga berpengaruh terhadap pencapaian target produksi yang telah direncanakan atau ditetapkan perusahaan. Berhasil tidaknya pencapaian target merupakan salah satu tolok ukur keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola bawahannya. Di sisi lain, walaupun volume produksi PT. Sumber Djantin mengalami penurunan selama dua tahun terakhir, sejak mulai memproduksi hingga saat ini volume produksi PT. Sumber Djantin selalu pada posisi yang tertinggi dibandingkan dengan para pesaingnya di Kalbar. Hal ini mengindikasikan adanya komitmen organisasional yang baik yang tentunya tidak terlepas dari peran pimpinannya. Dengan demikian, diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja karyawan di PT. Sumber Djantin.

Maka hipotesa pertama dan kedua dalam penelitian ini, adalah:

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Sumber Djantin Kalimantan Barat.

H<sub>2</sub>: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sumber Djantin Kalimantan Barat.

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja juga merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Lingkungan kerja adalah lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya (Ahyari, 1999:124). Lingkungan kerja mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena lingkungan kerja hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut, dan dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada karyawan.

Agar karyawan bersikap positif pada pekerjaannya maka harus diciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif, sehingga mereka berupaya mencapai tujuan organisasi. Salah satu permasalahan lingkungan kerja yang harus ditangani serius oleh pihak manajemen PT. Sumber Djanting Kalbar adalah bau pada proses produksi *crumb rubber* yang sangat mengganggu karyawan dalam bekerja. Permasalahan bau ini tidak hanya dirasakan oleh karyawan, tetapi juga dirasakan oleh masyarakat di sekitar pabrik, sehingga Pemerintah Kota Pontianak mulai melakukan pengkajian tentang kebijakan relokasi pabrik *crumb rubber* (Harian Equator, 10 Juni 2011).

Karakteristik umum dari lingkungan kerja yang sehat meliputi empat elemen. Pertama, karyawan diperlakukan secara hormat dan adil. Kedua, adanya rasa saling percaya yang kuat antara manajemen dan karyawan. Ketiga, memiliki budaya organisasi yang mendukung komunikasi dan kolaborasi, dan pengambilan keputusan tidak semata-mata untuk pertimbangan uang, tetapi juga untuk pertimbangan atas dampak dari keputusan pada misi organisasi dan anggotanya. Keempat, mendorong setiap individu untuk merasa aman secara fisik dan emosional (Shirey, 2006).

Lingkungan kerja memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Nitisemito (1996:109), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan fisik adalah alat yang dapat dimanfaatkan secara baik untuk meningkatkan hasil bisnis (McGuire and McLaren, 2009).

Lingkungan kerja yang baik (sehat, aman, nyaman dan harmonis) bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan menyebabkan karyawan tersebut merasa betah dalam bekerja dan berupaya mempertahankan statusnya sebagai karyawan PT. Sumber Djanting atau akan menimbulkan komitmen organisasional karyawan. Komitmen organisasional merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan yaitu sesuatu yang muncul dari dalam diri karyawan itu sendiri untuk tetap setia kepada perusahaan atau tetap bekerja di perusahaan.

Komitmen organisasional ikut dipengaruhi oleh lingkungan tempat seorang karyawan bekerja. Jika lingkungan kerja tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi makin luntur (Kuntjoro, 2002). Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh McGuire and McLaren (2009) yang menyatakan bahwa lingkungan fisik berhubungan positif dengan komitmen karyawan. Selain itu dalam penelitian ini juga diungkapkan hasil penelitian lain yang menyatakan bahwa penyediaan peralatan yang tidak memadai dan kondisi kerja yang buruk mempengaruhi komitmen karyawan dan niat untuk tetap di organisasi (McGuire and McLaren, 2009). Dari perspektif keamanan, McGuire and McLaren (2009) menunjukkan bahwa kondisi lingkungan mempengaruhi persepsi keselamatan karyawan, yang berdampak terhadap komitmen karyawan.

Maka hipotesa ketiga dan keempat dalam penelitian ini, adalah:

- H<sub>3</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional karyawan PT. Sumber Djanting Kalimantan Barat.
- H<sub>4</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Sumber Djanting Kalimantan Barat.

Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap perusahaan yang menunjukkan karyawan sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan perusahaannya. Karyawan akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Komitmen organisasional akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh beberapa hasil penelitian yang

mengungkapkan bahwa tingkat komitmen organisasional secara positif mempengaruhi kinerja karyawan (Chen *et al.*, 2006).

Komitmen karyawan terhadap PT. Sumber Djanting bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini perusahaan dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mencapai komitmen organisasional dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Komitmen terhadap perusahaan meliputi sikap menyukai perusahaan dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan perusahaan demi pencapaian tujuan. Porter *et al.* dalam Armstrong (2006:271) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif individu terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis:

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu.
- b. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi.
- c. Kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional mengandung pengertian sebagai sesuatu yang lebih dari sekedar kesetiaan yang aktif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasional menyiratkan hubungan karyawan dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih besar dalam menyokong keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Meyer, Allen and Smith (1993), ditemukan bahwa komitmen afektif dan normatif memiliki efek negatif terhadap maksud untuk meninggalkan organisasi, tetapi komitmen kontinuan tidak berpengaruh signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Hackett, Bycio and Housdorf (1994) menunjukkan hasil yang signifikan dan negatif untuk korelasi parsial antara komitmen afektif, normatif dan kontinuan dengan niat seseorang untuk meninggalkan organisasi.

Maka hipotesa kelima dalam penelitian ini, adalah:

H<sub>5</sub> : Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sumber Djanting Kalimantan Barat.

Segala sesuatu yang dilakukan oleh pihak perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) adalah dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, karena kinerja karyawan sangat erat hubungannya dengan kinerja perusahaan. Gomes (2003:159), mengemukakan bahwa kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti efisiensi dan efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas. Oleh karenanya dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ditambahkan bahwa kinerja SDM adalah "prestasi kerja atau hasil kerja (*Output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Timpe (2002: 31), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti : perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Kinerja karyawan sangat penting bagi PT. Sumber Djanting terutama yang berkaitan dengan kualitas *crumb rubber* yang dihasilkan. Adanya tuntutan terhadap tingginya kinerja karyawan karena berkaitan dengan tingginya standar kualitas yang ditetapkan oleh konsumen utama (produsen ban dunia) yaitu bebas dari *white spot*. *White Spot* merupakan titik-titik putih pada *crumb rubber* yang menunjukkan bahwa masih terdapat bagian karet yang masih belum masak sehingga dapat mengakibatkan tingkat kelentingannya rendah. Perusahaan ban dunia seperti Goodyear, Bridgestone, Dunlop, Nissao Iwai, Michelin dan Mitsui tidak akan membeli *crumb rubber* yang memiliki *white spot*. Adanya *white spot* dapat menyebabkan pecahnya ban pada kecepatan tertentu. *Crumb Rubber* dengan kandungan *white spot* hanya bisa dijual ke pabrik selain ban dan tentunya dengan harga yang jauh lebih murah.

## **METODE PENELITIAN**

Bentuk penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian asosiatif (hubungan kausal) yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengkaji hubungan antar variabel prediktor (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen (variabel yang dipengaruhi) melalui pengujian hipotesis. Uji statistik yang digunakan dalam studi ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM).

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi pabrik *crumb rubber* PT. Sumber Djanting di Kalimantan Barat yang berjumlah 441 orang dan tersebar di tiga pabrik yaitu pabrik yang berlokasi di Kota Pontianak (PTK), Kabupaten Sambas (SBS) dan Kabupaten Sanggau (SGU).

Berdasarkan model struktural yang dibentuk, variabel laten yang memiliki indikator bersifat formatif adalah variabel lingkungan kerja (4 indikator), variabel komitmen organisasional (3 indikator), dan variabel kinerja karyawan (5 indikator) atau berjumlah 12 indikator. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sepuluh kali jumlah indikator formatif atau sebesar  $10 \times 12 = 120$  orang dengan teknik *proportionate stratified random sampling*. Jumlah sampel di masing-masing pabrik adalah 37 orang di lokasi pabrik Pontianak, 49 orang di lokasi pabrik Sambas, dan 34 orang di lokasi pabrik Sanggau.

Indikator yang digunakan dalam studi ini berdasarkan berbagai sumber yang disesuaikan dengan objek penelitian. Variabel Kepemimpinan diukur dengan menggunakan 4 indikator yaitu indikator yang digunakan oleh Nowack (2006), Behling and McFillen (1996), dan Bass and Avolio (1996), Lingkungan kerja menggunakan 4 indikator yaitu indikator yang digunakan oleh Roberts *et al.*, (1997); Bellingham and Meek, (2002); Pattanayak *et al.*, (2002); dan Tsui *et al.*, (1997), Komitmen Organisasional menggunakan 3 indikator yaitu indikator yang digunakan oleh Allen and Meyer (1990) dan Meyer *et al.* (1993), serta Kinerja menggunakan 5 Indikator yaitu menggunakan ukuran kinerja PT. Sumber Djanting yang disesuaikan dengan teori Gomes (1997), Janseen (2001), Martin *et al.*, (1988), dan Dyne *et al.* (1994).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)**

*Goodness of Fit Inner Model* diukur dengan menggunakan *Q-Square predictive relevance* yaitu sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - [(1 - 0,609)(1 - 0,577)] = 0,835$$

Nilai  $Q^2$  sebesar 0,835 atau 83,5%, berarti bahwa model mampu menjelaskan fenomena kinerja karyawan sebesar 83,5%, sedangkan sisanya sebesar 16,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model dan juga error. Hal ini menunjukkan bahwa

model sangat baik atau model memiliki nilai prediktif yang sangat baik dan model dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser and Stoner. Penerapan metode *resampling*, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar. Pengujian dilakukan dengan t-test, bilamana diperoleh *p-value* < 0,05 (alpha 5%) maka disimpulkan signifikan dan sebaliknya.

Estimasi *bootstrap* yang digunakan dalam studi ini adalah menggunakan sampel *bootstrap* sebesar 500, kasus per sampel sebesar 100 dengan sampel asli sebanyak 120. Hasil perhitungan estimasi parameter dan uji signifikansi jalur dengan *software* SmartPLS versi 2.0 dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1 Koefisien Jalur**

No	Hubungan Kausalitas	Koefisien Jalur	T Statistik	p-value	Keterangan
1	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) → Komitmen Organisasional (Y <sub>1</sub> )	0,542	3,676	0,000	Signifikan
2	Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> ) → Komitmen Organisasional (Y <sub>1</sub> )	0,280	2,188	0,030	Signifikan
3	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) → Kinerja Karyawan (Y <sub>3</sub> )	0,085	0,742	0,459	Non- signifikan
4	Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> ) → Kinerja Karyawan (Y <sub>3</sub> )	0,345	2,974	0,003	Signifikan
5	Komitmen Organisasional (Y <sub>1</sub> ) → Kinerja Karyawan (Y <sub>3</sub> )	0,400	3,983	0,000	Signifikan

Sumber : Data Olahan, SmartPLS 2.0, 2011

Berdasarkan koefisien parameter jalur yang diperoleh, maka dapat dibentuk persamaan matematis sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,542 X_1 + 0,28 X_2$$

$$Y_2 = 0,085 X_1 + 0,345 X_2 + 0,4 Y_1$$

Kedua persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Persamaan I menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) lebih besar pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasional (Y<sub>1</sub>) dibandingkan dengan Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>), yaitu sebesar 1,94 kali. Kedua variabel ini menjelaskan variasi keragaman variabel Komitmen Organisasional sebesar 60,9% (R<sup>2</sup> = 0,609).
2. Persamaan II menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional (Y<sub>1</sub>) memiliki pengaruh relatif lebih besar terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) dibandingkan dengan Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>). Ketiga variabel ini menjelaskan variasi keragaman Kinerja Karyawan sebesar 57,7% (R<sup>2</sup> = 0,577). Komitmen Organisasional memiliki pengaruh sebesar 4,7 kali dari besarnya pengaruh Kepemimpinan dan hanya sebesar 1,16 kali dari besarnya pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh sebesar 4,06 kali dari besarnya pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan.

### Pengaruh Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) Terhadap Komitmen Organisasional (Y<sub>1</sub>)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kesatu yang dapat dilihat pada Tabel Koefisien Jalur, diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. dengan nilai T-statistik sebesar 3,676 (lebih besar dari 1,96) atau  $p\text{-value} < 0,05$ . Nilai koefisien jalur menunjukkan angka bertanda positif sebesar 0,542. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan dan positif (searah) terhadap komitmen organisasional yang berarti bahwa semakin efektif kepemimpinan maka komitmen organisasional karyawan bagian produksi PT. Sumber Djanting Kalbar akan semakin meningkat.

Variabel kepemimpinan dalam studi ini dicerminkan dengan indikator kharisma, perlakuan adil, kemampuan memotivasi bawahan, dan melibatkan bawahan. Sebagian besar nilai mean indikator berada pada kategori baik, kecuali indikator keempat yaitu melibatkan bawahan yang masih belum baik. Hal ini berarti bahwa kharisma, perlakuan adil, dan kemampuan memotivasi bawahan merupakan indikator penting yang merefleksikan kepemimpinan dan dipersepsikan sudah baik oleh responden. Indikator melibatkan bawahan juga merupakan indikator penting yang merefleksikan kepemimpinan walaupun kontribusinya paling kecil dibandingkan dengan indikator lainnya. Namun dalam faktanya, persepsi responden menunjukkan bahwa perilaku pemimpin dalam melibatkan bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya masih belum baik.

Hasil studi ini menggambarkan bahwa karyawan merasa pemimpinnya (atasan langsungnya) dapat dijadikan panutan dan dapat diandalkan, memiliki kelebihan yang tidak dimilikinya, berlaku adil terhadap bawahan, dan mampu memotivasi bawahan untuk bekerja lebih baik. Persepsi responden menjelaskan bahwa pimpinan masih kurang melibatkan bawahan dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan yang dapat membuat bawahan merasa lebih dihargai dan dibutuhkan perusahaan. Secara umum dapat dikatakan bahwa karyawan merasa apa yang dilakukan oleh pimpinan sudah baik dan hal ini dapat mengakibatkan tingginya komitmen organisasional karyawan.

Temuan hasil studi ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Nowack (2006). Nowack mengkaji pengaruh efektivitas praktek kepemimpinan terhadap kesehatan psikologis pegawai (*psychologically healthy workplace*). Nowack menyimpulkan bahwa pegawai yang menilai atasannya memiliki praktek kepemimpinan buruk menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi, kepuasan kerja rendah, dan stres kerja tinggi. Nowack (2006) menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, stres, dan komitmen organisasional.

Penelitian lain menemukan bahwa kepemimpinan terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasional (Shirbagi, 2007). Hasil studi ini memperluas temuan hasil penelitian Cardona and Lagomarsino (2003) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Responden dalam penelitian yang dilakukan oleh Cardona and Lagomarsino adalah dokter di rumah sakit, sementara responden yang digunakan dalam studi ini adalah karyawan pabrik bagian produksi. Hal ini menunjukkan bahwa temuan hasil studi selain berlaku pada karyawan dengan tingkat pendidikan minimal sarjana dengan pendapatan relatif besar, juga berlaku pada karyawan dengan tingkat pendidikan tertingginya adalah sekolah menengah atas dan dengan pendapatan yang relatif kecil.

Hasil temuan studi ini juga memperkuat pendapat yang diungkapkan oleh Yukl (2005:319), yang menyatakan bahwa para pemimpin yang karismatik membangkitkan antusiasme dan komitmen pada pengikut dengan menyampaikan sebuah visi yang menarik dan meningkatkan keyakinan pengikut untuk mencapainya. Podsakoff *et al.* (1990) menemukan bahwa seorang bawahan yang memiliki pemimpin yang efektif cenderung akan lebih bekerja keras, setia, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin yang lebih melibatkan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya akan mempengaruhi tingkat keyakinan bawahan akan keterbukaan dan sikap adil pimpinan.

### Pengaruh Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Komitmen Organisasional ( $Y_1$ )

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua, diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai T-statistik sebesar 2,188 (lebih besar dari 1,96) atau  $p\text{-value} < 0,05$ . Nilai koefisien jalur menunjukkan angka bertanda positif sebesar 0,28. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif (searah) terhadap komitmen organisasional yang berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka komitmen organisasional karyawan bagian produksi PT. Sumber Djanting Kalbar akan semakin meningkat.

Lingkungan kerja dalam studi ini menggunakan empat indikator yaitu kelengkapan fasilitas kerja, kondisi kerja, hubungan sesama karyawan, dan hubungan atasan dengan bawahan. Namun demikian, dari keempat indikator tersebut hanya tiga indikator yang valid sebagai pengukur variabel lingkungan kerja yaitu kelengkapan fasilitas kerja, hubungan sesama karyawan, dan hubungan atasan dengan bawahan. Hubungan atasan dengan bawahan merupakan indikator yang paling kuat atau dominan dalam membentuk lingkungan kerja.

Secara keseluruhan, penilaian responden terhadap variabel lingkungan kerja adalah baik. Namun, jika dibandingkan antar indikatornya, maka nilai *mean* yang tertinggi diantara ketiga indikator tersebut adalah hubungan sesama karyawan. Nilai *mean* indikator hubungan sesama karyawan berada pada kategori baik, sedangkan dua indikator lainnya berada pada kategori belum baik. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan sesama karyawan dalam faktanya sudah baik menurut persepsi responden, tetapi kontribusi indikator ini membentuk lingkungan kerja lebih kecil. Dua indikator lainnya yang memiliki kontribusi lebih besar membentuk lingkungan kerja dalam faktanya masih belum baik menurut persepsi responden. Hal ini menggambarkan bahwa kelengkapan fasilitas kerja dan hubungan atasan dengan bawahan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dan diprioritaskan oleh perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Temuan hasil studi ini memperkuat pendapat yang dikemukakan oleh Shirey (2006) tentang karakteristik umum dari lingkungan kerja yang sehat yaitu karyawan diperlakukan secara hormat dan adil, adanya rasa saling percaya antara manajemen dan karyawan, komunikasi yang baik antar sesama karyawan maupun antara atasan dengan bawahan, pandangan individu sebagai aset, dan mendorong setiap individu untuk merasa aman secara fisik dan emosional. Temuan hasil studi ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh McGuire and McLaren (2009) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berhubungan positif dengan komitmen karyawan. Penyediaan peralatan yang tidak memadai mempengaruhi komitmen karyawan dan niat untuk tetap di organisasi.

Temuan hasil studi ini juga mendukung pendapat Luthans (2006:248) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memegang peranan penting untuk meningkatkan komitmen karyawan. Manajer perlu memberikan perhatian terhadap suasana kerja yang akan membangkitkan komitmen karyawan.

Lingkungan kerja yang nyaman sangat dibutuhkan oleh pekerja untuk dapat bekerja secara optimal dan produktif. Hasil studi ini telah menggambarkan bahwa lingkungan kerja non fisik cenderung lebih berpengaruh bagi karyawan dalam bekerja. Hal ini ditunjukkan oleh tidak signifikannya kondisi kerja dalam mengukur variabel lingkungan kerja. Karyawan yang bekerja di lingkungan kerja fisik yang baik dapat memutuskan untuk pindah bekerja ke perusahaan lain jika kondisi lingkungan kerja non fisiknya tidak baik. Namun sebaliknya, jika seorang karyawan bekerja di lingkungan kerja fisik yang kurang baik, masih dapat memutuskan untuk tetap bertahan di perusahaan jika lingkungan kerja non fisiknya baik.

### **Pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_3$ )**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga, diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai T-statistik sebesar 0,742 (lebih kecil dari 1,96) atau *p-value* sebesar 0,459 (lebih besar dari 0,05). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Sumber Djanting Kalbar.

Masing-masing pabrik PT. Sumber Djanting dipimpin oleh Kepala Pabrik yang membawahi beberapa *supervisor*. Setiap *supervisor* bertanggung jawab dalam pengelolaan karyawan di masing-masing bidang atau beberapa bidang dalam proses produksi. Proses produksi *crumb rubber* merupakan sistem produksi *line process*, di mana suatu tahapan proses sangat tergantung pada tahapan proses sebelumnya dan akan mempengaruhi tahapan proses berikutnya. Para karyawan sudah memahami dan menyadari bahwa apabila terjadi permasalahan pada tahapan proses yang ditanganinya maka akan mempengaruhi kegiatan pada tahapan proses berikutnya. Hal ini yang memungkinkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Agar kegiatan produksi berjalan lancar, maka para pemimpin harus mampu mempertahankan dan terus meningkatkan kinerja karyawan dalam jangka panjang. Dalam upaya mempertahankan dan terus meningkatkan kinerja karyawan dalam jangka panjang, maka para pemimpin harus selalu berupaya mempertahankan dan meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Hal ini memungkinkan proses pengaruh kepemimpinan terjadi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Sumber Djanting Kalbar.

Hasil temuan studi ini mendukung teori Fiedler dalam Yukl, (2005:255) yang menyatakan bahwa kecerdasan dan keahlian pemimpin berkontribusi kepada kinerja kelompok hanya saat pemimpinnya mengarahkan dan bawahan membutuhkan bimbingan untuk melakukan tugas itu secara efektif. Papalexandris and Galanaki (2009), menemukan bahwa kepemimpinan akan memotivasi, memuaskan, serta meningkatkan komitmen dan kinerja bawahan dalam setiap kelompok. Hal ini menunjukkan bahwa proses kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan tidak terjadi secara langsung.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_3$ )**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat, diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai T-statistik sebesar 2,974 (lebih besar dari 1,96) atau *p-value* sebesar 0,003 (lebih kecil dari 0,05).

Hal ini dimungkinkan terjadi karena proses produksi *crumb rubber* merupakan sistem produksi *line process*, di mana suatu tahapan proses sangat tergantung pada tahapan proses sebelumnya dan akan mempengaruhi tahapan proses berikutnya. Para karyawan juga sudah memahami dan menyadari bahwa apabila terjadi permasalahan pada tahapan proses yang ditanganinya maka akan mempengaruhi kegiatan pada tahapan proses berikutnya. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Variabel lingkungan kerja diukur dengan tiga indikator yang valid yaitu kelengkapan fasilitas kerja, hubungan sesama karyawan, dan hubungan atasan dengan bawahan. Nilai *mean* indikator kelengkapan fasilitas kerja dan hubungan atasan dengan bawahan berada pada kategori belum baik, sedangkan indikator hubungan sesama karyawan dinilai sudah baik oleh responden. Hal ini menggambarkan bahwa manajemen perusahaan PT. Sumber Djanting Kalbar perlu memperbaiki kelengkapan fasilitas kerja dan hubungan atasan dengan bawahan yang masih belum baik menurut persepsi responden, karena kedua indikator ini

memberikan kontribusi yang besar membentuk lingkungan kerja karyawan bagian produksi PT. Sumber Djantın Kalbar.

Berdasarkan hasil studi ini, hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan menjadi faktor penting yang harus dipertimbangkan dan diprioritaskan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik, karena memiliki *loading factor* tertinggi yang berarti merupakan indikator yang paling kuat atau dominan membentuk lingkungan kerja. Konflik antar atasan dengan bawahan harus dapat diminimalisir atau harus dikelola dengan baik sehingga tidak berdampak negatif. Schein dalam Munandar, (2006:237) mengungkapkan bahwa jika ada dua kelompok yang bersaing (terjadi konflik), maka dampaknya dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa hubungan yang baik antara atasan dan bawahan ataupun antara sesama karyawan merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan proses pengaruhnya tidak hanya terjadi secara langsung tetapi juga dapat terjadi secara tidak langsung yaitu melalui komitmen organisasional.

Menurut Timpe (2002 : 31), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, misalnya, kinerja seseorang baik karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan kerjanya, seperti : perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Temuan hasil studi ini dapat dikatakan memperluas teori Timpe. Pada teori Timpe dikatakan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara langsung oleh lingkungan kerjanya.

### **Pengaruh Komitmen Organisasional ( $Y_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_3$ )**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima, diketahui bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai T-statistik sebesar 3,983 (lebih besar dari 1,96) atau *p-value* sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Nilai *mean* keseluruhan indikator pengukur variabel komitmen organisasional yang terdiri dari komitmen afektif, kontinuan dan normatif berada pada kategori belum baik yang berarti bahwa ketiga indikator ini dipersepsikan belum baik oleh responden.

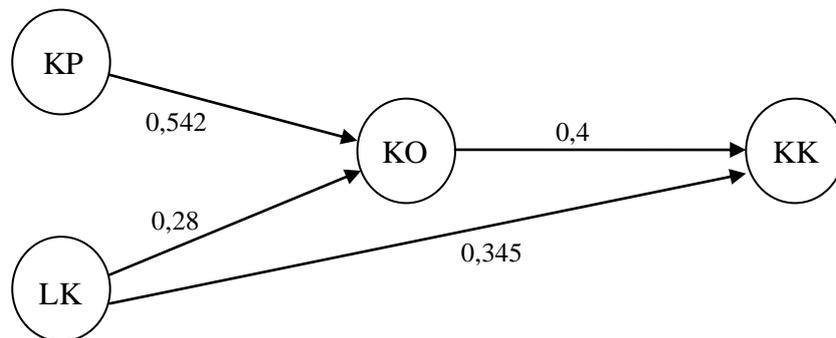
Berdasarkan nilai signifikansi indikator komitmen organisasional, diketahui bahwa komitmen afektif, kontinuan dan normatif merupakan indikator yang penting sebagai pembentuk komitmen organisasional karyawan. Komitmen afektif adalah indikator yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi yang berarti komitmen afektif merupakan indikator yang paling kuat atau dominan membentuk komitmen organisasional. Hal ini menjelaskan bahwa indikator yang digunakan dalam studi ini merupakan indikator yang penting sebagai pembentuk komitmen organisasional karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan bagian produksi PT. Sumber Djantın Kalbar. Namun dalam faktanya, persepsi responden menunjukkan bahwa hal tersebut masih belum baik.

Komitmen organisasional merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan yaitu sesuatu yang muncul dari dalam diri karyawan itu sendiri untuk tetap setia atau loyal kepada perusahaan atau tetap bekerja di perusahaan. Porter *et al.* dalam Armstrong (2006:271), mengungkapkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional karyawan, maka semakin besar pula usaha yang dilakukannya dalam melaksanakan pekerjaan atau semakin tinggi kinerjanya. Demikian juga halnya dengan hasil beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasional secara positif mempengaruhi kinerja karyawan (Chen *et al.*, 2006; Yousef, 1998; Carmeli and Freund, 2004), Scholl (1981) mengungkapkan bahwa konsekuensi dari komitmen organisasional adalah peningkatan kinerja.

Temuan hasil studi ini memperluas pendapat Porter dan beberapa hasil penelitian tersebut yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pendapat Porter dan temuan beberapa hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

### Model Hasil Studi

Gambar berikut menjelaskan model hasil akhir dari studi ini yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasional karyawan merupakan jalur yang memiliki nilai koefisien tertinggi (0,507).



**Gambar 1 Model Hasil Studi**

Koefisien pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja karyawan :  
=  $0,542 \times 0,4$  = 0,217

Koefisien pengaruh total lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan :  
a. Langsung = 0,345  
b. Melalui KO =  $0,28 \times 0,4$  = 0,112  
**Total = 0,457**

Gambar 1 menunjukkan bahwa hubungan pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja tidak bersifat langsung, akan tetapi melalui komitmen organisasional dan motivasi kerja karyawan. Demikian juga halnya dengan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan yang melalui motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, temuan hasil studi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan motivasi kerja sangat berperan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Nilai koefisien pengaruh total yang terbesar adalah pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa kinerja karyawan bagian produksi PT. Sumber Djantini Kalbar lebih besar dipengaruhi oleh lingkungan kerja daripada dipengaruhi oleh kepemimpinan.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional dan motivasi kerja serta kinerja karyawan bagian produksi PT. Sumber Djantini Kalbar, maka disimpulkan sbb. :

1. Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional ( $Y_1$ ) karyawan bagian produksi PT. Sumber Djanting Kalbar dengan arah hubungan yang positif.
2. Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional karyawan ( $Y_1$ ) PT. Sumber Djanting Kalimantan Barat dengan arah hubungan yang positif.
3. Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_3$ ) PT. Sumber Djanting Kalbar.
4. Lingkungan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y_3$ ) PT. Sumber Djanting Kalbar dan arah hubungannya positif.
5. Komitmen organisasional ( $Y_1$ ) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y_3$ ) PT. Sumber Djanting Kalbar dan arah hubungannya positif.
6. Hasil studi ini menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional memiliki peran penting yang memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Sumber Djanting Kalbar. Lingkungan kerja memiliki pengaruh total yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
7. Hasil studi ini dapat memberikan kontribusi sebagai bahan pertimbangan manajemen PT. Sumber Djanting Kalbar dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Manajemen perusahaan dapat menentukan skala prioritas langkah-langkah yang harus dilakukan oleh para pemimpin (atasan langsung) karyawan bagian produksi dan faktor-faktor apa saja yang harus diperhatikan dan diprioritaskan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik di bagian produksi agar kinerja karyawannya meningkat.
8. Temuan dari hasil studi ini terdiri dari 5 hipotesis. Terdapat empat hipotesis yang pengaruh antar variabelnya bersifat positif dan signifikan yaitu kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Terdapat satu hipotesis yang pengaruh antar variabelnya bersifat positif dan tidak signifikan yaitu kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana posisi komitmen organisasional merupakan variabel endogen (*intervening*) dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat ditafsirkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Temuan ini membuktikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, kepemimpinan harus mampu meningkatkan komitmen organisasional.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Ahyari, Agus. 1999. *Manajemen Produksi - Perencanaan Sistem Produksi*. Edisi keempat. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Allen, Natalie J. and Meyer, John P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63: pp. 1-18.
- Amagoh, Francis. 2009. Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, Vol. 47 No. 6, pp. 989-999.
- Armstrong, Michael. 2006. *Human Resources Management Practice*. 10<sup>th</sup> edition. London: Kogan Page.
- Banai, Moshe, Reisel, William, D., and Probst, Tahira M. 2004. A managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*. 10; 375-392.

- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. 1996. Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden, Inc. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)
- Bedeian, A.G., and Hunt, J.G. 2006. Academic Amnesia and Vestigial Assumptions of Our Forefathers. *The Leadership Quarterly*. Vol. 17. Pp. 190-205.
- Behling, Orlando and McFillen, James, M. 1996. A Sincretical Model of Charismatic/Transformational Leadership. *Group and Organization Management*. Vol. 21. 163-191.
- BPS Provinsi Kalimantan Barat. *Berita Resmi Statistik*. No. 07/02/61/Th.XV.
- Cardona, P., and Lagomarsino, Raul. 2003. Relationship among leadership organizational commitment and OCB in Uruguayan Health Institutions. *Working paper*. IESE Business School. University of Navarra. WP. No. 494. Barcelona.
- Carmeli, Abraham and Freund, Anat. 2004. Work Commitment, Job Satisfaction, And Job Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*; 7, 3; pg. 289
- Chen, Jui-Chen. Silverthorne, Colin and Hung, Jung-Yao. 2006. Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol.27 No.4, pp.242-249.
- Conger, Jay A. and Kanungo, Rabindra N. 1987. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, 637-647.
- Davis, Keith and John W. Newstorm. 2001. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 1. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kalbar. 2006. *Program Pengembangan Kawasan Agribisnis Berbasis Karet Rakyat (PROBANGKARA)*.
- Djurkovic, Nikola. McCormack, Darcy and Casimir, Gian. 2004. The Physical And Psychological Effects Of Workplace Bullying And Their Relationshd? To Intention To Leave: A Test Of The Psychosomatic And Disability Hypotheses. *International Journal of Organization Theory and Behavior*. 7, 4, Academic Research Library pg. 469
- Dockel, Andreas. Basson, Johan S., and Coetzee, Melinde. 2006. The Effect Of Retention Factors On Organisational Commitment: An Investigation Of High Technology Employees. *Journal of Human Resource Management*, Vol. 4 (2), 20-28.
- Dyne, L.V., Graham, J.W., Dienesch, R.M. 1994. Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. Vol. 37 No. 4, 765-802.
- Ferdinand, Augusty. 2005. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 3. Semarang: BP UNDIP.
- Franco, Lynne Miller. Bennett, Sara. Kanfer, Ruth. and Stubblebine, Patrick. 2004. Determinant and Consequences of Health Worker Motivation in Hospitals in Jordan and Georgia. *Social Sciences and Medicine*. 58: pp. 343-355.
- Gabungan Pengusaha Karet Indonesia (Gapkindo) Cabang Kalimantan Barat. 2010. *Buletin*.
- Garg, Pooja, and Rastogi, Renu. 2006. New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of Management Development*. Vol. 25 No. 6, pp. 572-587.
- George, Jennifer M., and Jones, Gareth R. 2002. *Organization Behavior*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling – Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly, James H.Jr. 1997. *Organization: Behavior, Structure, Process*. Ninth Edition. USA: Richard D. Irwin.
- Gomes, C. Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi
- Hackett, D., Bycio, P. and Hausdorf, P. 1994. Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79: 15-24.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Organisasi – Motivasi*. Jakarta: PT. Bumi Karsa.

- Hedlund, Ann. Ateg, Mattias. Andersson, Ing-Marie and Rosen, Gunnar. 2010. Assessing motivation for work environment improvements: Internal consistency, reliability and factorial structure. *Journal of Safety Research*, 41 : 103-151.
- Howell, J. M. and P. J. Frost. 1989. "A Laboratory Study of Charismatic Leadership." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43: 243-269.
- Jaros, Stephen J. 1995. An Assessment Of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model Of Organizational Commitment And Turnover Intentions. *Academy of Management Journal*; Academic Research Library pg. 317
- Kuntjoro, Z.S. 2002. "Komitmen Organisasi". [www.e-psikologi.com](http://www.e-psikologi.com).
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Edisi 10. Yogyakarta: Andi.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional – Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. Vol. 108. pp. 171-94.
- McGuire, David and McLaren, Lauren. 2009. The impact of physical environment on employee commitment in call centres – The mediating role of employee well-being. *Team Performance Management*. Vol.15No.1/2, pp.35-48.
- Meyer, John P. Becker, Thomas E. and Vandenberghe, Christian. 2004. Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89, No. 6, 991-1007
- Meyer, J., Allen, N. and Smith, C. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78,538-551.
- Meyer, J. and Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resources Management Review*, 11, 299-326.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Jilid 2. Edisi 10. Jakarta: Erlangga.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., and Steers, R. 1982. *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, San Diego, California.
- Munandar, Ashar, Sunyoto. 2006. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Naquin, Sharon S., and Holton, III. Elwood F. 2002. The Effects of Personality, Affectivity and Work Commitment on Motivation to Improve Work Through Learning. *Human Resources Development Quarterly*. Vol 13. No. 4. Wiley Periodical Inc.
- NitiseMITO, Alex S. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nowack, Kenneth. 2006. Does Leadership Practices Affect a Psychologically Healthy Workplace? *Working Paper*. Consulting Tools Inc.
- Oei, Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Papalexandrls, Nancy and Galanaki, Eleanna. 2009. Leadership's impact on employee engagement - Differences among entrepreneurs and professional CEOs. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 30 No. 4, 2009 pp. 365-385
- Prasetyo, Ristiyanti. 2006. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership quarterly*, 1, 107 - 142. Journal Article. 103-368-676.
- Reis, Dayr, and Pena, Leticia. 2001. Reengineering the motivation to work. *Management Decision*, 39/8: pp. 666-675.
- Riduwan. 2008. *Metode dan Teknik Penyusunan Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi 2. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen, P. and Judge, Timothy, A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 1 dan 2. Terjemahan: Diana Angelica. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Ruky, Achmad S. 2004. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Schermerhorn, John, James, G. Hunt, and Richard, N. Osborn. 1991. *Managing Organizational Behavior*. Fourth Edition. United State: John Wiley and Sons Inc.
- Scholl, R.W. 1981. Differentiating Organization Commitment From Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6: pp. 589-599.
- Schuler, Randall, S. and Jackson, Susan, E. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi Keenam. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sedarmayanti. 2001. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Shirbagi, Naser. 2007. Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions. *Bulletin of Education & Research*. Vol. 29, No. 1, pp. 17-32.
- Shirey, Maria R. 2006. Authentic Leaders Creating Healthy Work Environments For Nursing Practice. *American Journal Of Critical Care*, Volume 15, No.3: 256-268.
- Simanjuntak P. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: LPFEUI.
- Smith, Alan D. and Rupp, William T. 2003. Knowledge Workers: Exploring The Link Among Performance Rating, Pay And Motivational Aspects. *Journal Of Knowledge Management*. Vol. 7 No. 1, pp. 107-124.
- Snair, Scott. 2008. *The Complete Ideal's Guide Motivational Leadership*. Alih Bahasa : Sugeng Hariyanto dan Wawan Eko Yulianto. Jakarta : Prenada.
- Solimun. 2011. *Penguatan Confirmatory Research – Aplikasi Analisis Multivariat: SEM dan PLS*. Malang: FMIPA dan Program Pascasarjana.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suprihanto, John, Harsiwi, TH., Agung, M., dan Hadi, Prakosa. 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: BPSTIE YKPN.
- Timpe, A., Dale. 2002. *Memotivasi Pegawai*. Terjemahan: Susanto Budidharmo. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., Tripoli, A.M. 1997. Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship. *Academy of Management Journal*. Vol. 40 No. 5, 1089-1121.
- Winardi. 2002. *Manajemen Perkantoran dan Pengawasan*. Bandung: Penerbit Alumni.
- Yousef, Darwish A. 1998. Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*. Vol. 19 No. 3, pp. 184-194,
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Terjemahan. Jakarta: PT. Indeks.