



PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN

Nunung Ghoniyah ✉, Masurip

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima April 2011
Disetujui Juni 2011
Dipublikasikan September 2011

Keywords:
Leadership;
Work environment;
Commitment;
Performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Untuk upaya meningkatkan kinerja karyawan bisa distimulus dari berbagai cara, diantaranya meningkatkan komitmen karyawan, memainkan peran kepemimpinan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Lingkungan kerja yang mendukung dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan desain kuesioner dengan sampel 99 karyawan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) di Kota Demak. Penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan secara parsial dari pengaruh variabel kepemimpinan, lingkungan dan komitmen pada kinerja karyawan. Disisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh pada komitmen organisasi, karena belum ada indikator kepemimpinan yang jelas untuk mempengaruhi komitmen karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan, bahwa semua hipotesis terdukung kecuali satu hipotesis yang menguji pengaruh kepemimpinan pada komitmen organisasi.

Abstract

This research investigates employees' performance which is influenced by leadership, work environment and organizational commitment. Employees' performance can be developed by giving various stimulus, for example improving employees' commitment, enhancing the role of leader and creating suitable work environment. This study is exploratory research and questioners are used to collect data from 99 respondents who are the employees of Koperasi Simpan Pinjam Karya Niaga Demak. The result shows that leadership, work environment and commitment have positive and significant effect to performance. Meanwhile, leadership does not have significant influence to organizational commitment, it seems that there is no clear leadership indicators that can be used to influence employees' commitment.

JEL Classification: M5, M54

✉ Alamat korespondensi:
Jl. Raya Kaligawe KM 4, Semarang, Jawa Tengah
E-mail: nunungghoniyah@yahoo.com

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan usaha, bahkan maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan karyawannya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik (Shahzad et al., 2010). Apabila individu dalam perusahaan yaitu sumber daya manusianya dapat berjalan efektif maka perusahaan tetap berjalan efektif. Dalam penelitian Ranihusna (2010), mengkaji tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, diantaranya yaitu motivasi, kepuasan, komitmen organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi hanya berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja hanya berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, serta kinerja organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Studi ini dilakukan pada karyawan PT MNC Skyvision (INDOVISION). Dengan kata lain kelangsungan perusahaan tergantung oleh kinerja karyawan (Ranihusna, 2010).

Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah perusahaan dituntut komitmen dalam dirinya. Terdapat berbagai definisi dari komitmen organisasi, salah satunya Mowday et al. (1979), mendefinisikan bahwa komitmen organisasi merupakan keterlibatan karyawan dalam loyalitasnya pada organisasi, kesediaan untuk mengarahkan usaha, tujuan dan nilai sejalan dengan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Menurut Meyer et al. (2002), pada mulanya terdapat dua kubu definisi komitmen yang saling bertentangan, yaitu kubu Porter dan Kubu Becker. Kubu Porter memberikan definisi komitmen sebagai berikut: *“the strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization”*. Di pihak lain, Becker memberikan definisi komitmen sebagai berikut: *“consistent lines of activity”*. Dari kedua definisi tersebut dapat ditarik suatu makna bahwa keterikatan, konsistensi memegang peranan penting untuk membuat seseorang tetap bertahan dalam suatu organisasi, dan itu pula mengandung pengertian timbal balik antara kepentingan organisasi dan tujuan individu. Berdasarkan pengertian komitmen kedua kubu tersebut, maka komitmen organisasi dibagi menjadi *affective commitment* dan *continuance commitment* dan *normative commitment*.

Menurut Morrow et al. (1988), komitmen organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi. Tiga sikap, yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*), perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan adalah menyenangkan dan perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal. Penelitian tersebut menghasilkan temuan bahwa komitmen organisasi menjadi mediasi pengaruh kepuasan kerja pada niat keluar. Hal ini berarti karyawan tidak memiliki niat keluar dari organisasi, ketika karyawan sudah merasakan kepuasan dalam bekerja dan memiliki komitmen pada organisasi.

Khan et al. (2010), meneliti pengaruh tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu komitmen normatif, afektif dan keberlanjutan pada kinerja dari 153 karyawan negeri dan swasta sektor minyak dan gas di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan, bahwa komitmen merupakan prediktor yang signifikan untuk mempengaruhi kinerja karyawan, baik pada karyawan negeri maupun swasta. Responden menjawab bahwa,

karyawan merasakan nyaman dengan lingkungan kerja di organisasi tempatnya bekerja, sehingga hal tersebut mempengaruhi kinerjanya. Hubungan signifikan positif ini juga ditemukan penelitian Brown (2003); Preston dan Brown (2004); Khan et al. (2010).

Berdasarkan review penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen karyawan pada kinerja karyawan.

Untuk mewujudkan karyawan yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi, karena dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pimpinan). Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan organisasi (Fairholm, 2009).

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perilaku seorang pemimpin memiliki dampak yang besar, terkait dengan sikap bawahan, perilaku bawahan yang akhirnya pada kinerja (Shahzad et al., 2010).

Terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan, salah satu yang populer adalah gaya kepemimpinan transformasional. Penelitian yang dilakukan oleh Bushra et al. (2011), meneliti tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan bank di Pakistan. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi, meliputi *charismatic role modeling*, *individualized consideration*, *inspirational motivation*, dan *intellectual stimulation*. Hasil penelitian menemukan bahwa sesuai dengan teori dan penelitian terdahulu, bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang bisa meningkatkan hubungan interpersonal antara supervisor dan karyawan, sehingga itu bisa menjadi cara menciptakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan yang tinggi.

Oluseyi dan Hammed (2009), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keefektifan kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, sehingga berdampak pada kinerjanya. Dolatabadi dan Safa (2010), dalam penelitiannya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan direktif dan partisipatif pada komitmen organisasi 87 karyawan perbankan di Iran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif lebih berpengaruh pada komitmen karyawan bank dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada nasabah, selama karyawan bank tersebut memiliki kejelasan peran (*role clarity*) dan kemauan untuk mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi pada nasabah (*shared customer value*). Sementara gaya kepemimpinan direktif memiliki pengaruh negatif pada komitmen karyawan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada nasabah. Hal tersebut dikarenakan gaya kepemimpinan direktif lebih bersifat otokratik, membatasi otonomi kerja karyawan dan keputusan yang dibuat pimpinan seringkali tanpa disertai saran dari bawahan. Berdasarkan *review* penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan pada komitmen karyawan.

H3: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan pada kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Hughes (2007), melakukan survei pada 2000 karyawan dari berbagai macam perusahaan dan industri, melaporkan bahwa sembilan dari tiap sepuluh responden mempercayai bahwa kualitas lingkungan kerja akan mempengaruhi perilaku dari karyawan dan meningkatkan produktivitasnya.

Lingkungan kerja fisik dalam suatu perusahaan merupakan suatu kondisi pekerjaan untuk memberikan suasana dan situasi kerja karyawan yang nyaman dalam pencapaian tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, mudah stres, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. Jika ruangan kerja tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan (Al-Anzi, 2009).

Lingard dan Lin (2004), meneliti pengaruh lingkungan kerja pada komitmen organisasi karyawan perempuan menemukan bahwa lingkungan kerja dan pengembangan karir menjadi determinan yang penting bagi komitmen karyawan. Hal tersebut dikarenakan, bagi karyawan wanita adanya lingkungan kerja yang mendukung dan program pengembangan karir yang dibuat organisasi tempatnya bekerja menjadi faktor yang paling diperhatikan karyawan perempuan, sehingga bisa mempengaruhi peningkatan komitmen organisasinya.

Dalam mencapai kenyamanan tempat kerja antara lain dapat dilakukan dengan jalan memelihara prasarana fisik seperti kebersihan yang selalu terjaga, penerangan cahaya yang cukup, ventilasi udara, suara musik dan tata ruang kantor yang nyaman. Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya.

Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreatifitas. Sehingga, kurangnya perhatian pada setiap individu, penggunaan ruang yang kurang fleksibel dan masalah desain fitur ruang akan saling mempengaruhi satu sama lainnya. Akan tetapi, jika lingkungan kerja sangat kondusif maka kondisi seperti ini akan menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan meningkatkan kinerja karyawan (Lee & Brand, 2005).

Al-Anzi (2009) dan Ajayi et al. (2011), menyatakan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan. Persepsi terhadap lingkungan kerja merupakan serangkaian hal dari lingkungan yang dipersepsikan oleh orang-orang yang bekerja dalam lingkungan organisasi dan mempunyai peranan yang besar dalam mempengaruhi tingkah laku karyawan. Berdasarkan review penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja pada komitmen karyawan

H5: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja pada kinerja karyawan

METODE

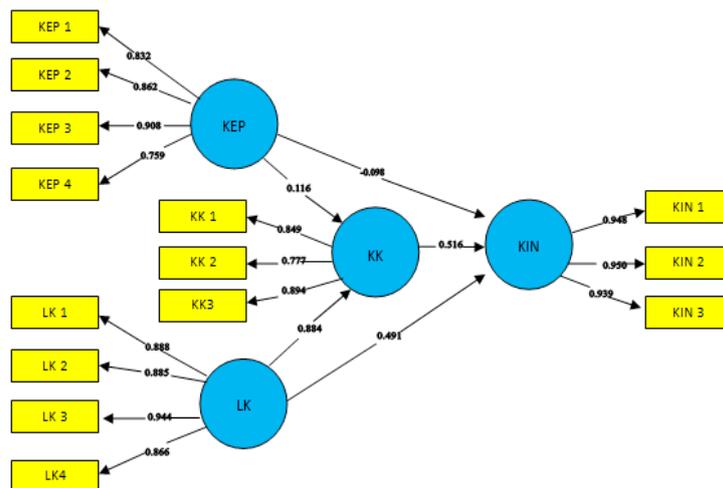
Responden terdiri dari 38 laki-laki dan 61 perempuan karyawan Koperasi Simpan Pinjam Karya Niaga Kabupaten Demak, baik yang ada di kantor pusat maupun yang ada di kantor cabang. Lebih banyaknya karyawan perempuan sangat menguntungkan perusahaan karena perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan wanita daripada pria. Perempuan dikarakterkan sebagai individu yang lebih dominan secara emosional, orientasi dalam berhubungan dengan orang lain lebih bersifat interpersonal, lebih sensitif dan memahami orang lain. Sementara laki-laki dikarakterkan lebih bersifat asertif, independen, agersif dan kompetitif (Wu & Shih, 2010). Perbedaan gender ini mungkin lebih terikat pengaruhnya secara langsung pada individu lain seperti menolong rekan kerja daripada yang ditujukan secara langsung pada organisasi.

Hal inilah yang terjadi pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Karya Niaga kabupaten Demak yang menjadi fokus dan lokus dalam penelitian ini. Koperasi Simpan Pinjam Karya Niaga merupakan salah satu koperasi yang ada di Kabupaten Demak. Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Karya Niaga yang semula hanya beranggotakan beberapa puluh orang saja, saat ini telah memiliki anggota sekitar tiga ribuan, dan bahkan saat ini Koperasi Simpan Pinjam Karya Niaga telah memiliki 20 kantor cabang yang tersebar di Kabupaten Demak.

Sistem yang diterapkan untuk mengelola koperasinya adalah sesuai aturan yang ada secara demokratis dan mengedepankan asas kekeluargaan. Agar suasana kerja kondusif, rasa kekeluargaan ditonjolkan. Selain itu, sebelum beraktifitas, semua karyawan diminta doa bersama. Sedangkan, bila akan pulang kerja di sore hari, mereka wajib saling bersalam-salaman dan saling memaafkan seperti saat hari raya Idul Fitri. Begitu juga sebelum menjadi karyawan, para tenaga baru itu juga di-training terlebih dahulu. Setiap hari, kinerja pegawai dievaluasi dan diberi dorongan untuk selalu disiplin.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil perhitungan dengan menggunakan program PLS sebagai berikut:



Gambar 1. Full Model Hasil Perhitungan Variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komitmen Karyawan dan Kinerja Karyawan

Uji validitas pada model pengukuran penelitian ini berdasarkan pada *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Sebuah konstruk dinyatakan valid jika memiliki *cross loading* > 0,50. Apabila data kurang dari nilai tersebut maka dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2011). Hasil pengolahan semua indikator pada penelitian ini adalah valid dan layak digunakan karena masing-masing indikator memiliki nilai *original sample estimate* > 0,50 (Ghozali, 2007).

Sementara validitas diskriminan dilihat pada *cross loading* nilai masing-masing indikator sangat kuat pada masing-masing bloknnya apabila dibandingkan dengan blok lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Hasil pengujian reliabilitas dengan menggunakan PLS dikatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* > 0,7 (Ghozali, 2007). Hasil pengujian menunjukkan masing-masing konstruk di atas 0,70 hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk reliabel. Tabel 1 menunjukkan definisi operasional dan indikator pengukuran masing-masing variabel penelitian.

Tabel 1. Variabel Penelitian

| No. | Variabel | Definisi Konsep | Definisi Operasional | Indikator | Skala Pengukuran |
|-----|-----------------------|--|--|---|---------------------|
| 1. | Kepemimpinan (X1) | Kepemimpinan adalah, Keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama | Kepemimpinan adalah keteladanan, kecakapan, koordinasi, dan kecepatan pengambilan keputusan seseorang dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. | Keteladanan Kecakapan Koordinasi dengan bawahan. Pengambilan keputusan | Skala Likert 5 poin |
| 2. | Lingkungan Kerja (X2) | Lingkungan kerja adalah Kehidupan sosial psikologis dan phisik dalam organisasi yang berpengaruh terhadap tenaga kerja dalam melakukan tugas-tugasnya. | Kondisi lingkungan sosial psikologis yang meliputi hubungan antara karyawan dengan atasan, hubungan karyawan dengan karyawan, serta sarana yang tersedia di dalam organisasi | Lingkungan fisik Hubungan karyawan dengan atasan Hubungan atasan dengan bawahan Hubungan sesama rekan kerja. | Skala Likert 5 poin |

Lanjutan Tabel 1

| No. | Variabel | Definisi Konsep | Definisi Operasional | Indikator | Skala Pengukuran |
|-----|-----------------------|---|---|--|---------------------|
| 3. | Komitmen (Y1) | Komitmen diidentifikasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi. | komitmen adalah sifat hubungan seseorang individu dengan organisasi yang memungkinkan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan berusaha demi kepentingan organisasi dan kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai-nilai tujuan organisasi. | Tetap menjadi anggota organisasi Kesediaan berusaha demi kepentingan organisasi Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai tujuan organisasi. | Skala Likert 5 poin |
| 4. | Kinerja Karyawan (Y2) | Kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama | Kinerja: suatu hasil kerja yang dicapai dalam waktu tertentu oleh pegawai yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan baik secara kuantitas maupun kualitas. | Kualitas kerja Kuantitas kerja Kontribusi pada organisasi. | Skala Likert 5 poin |

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan PLS, hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 2. Penilaian inner model dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis yang dinyatakan. Penilaian struktural model dilakukan dengan mengevaluasi hubungan antar konstruklaten. Pengaruh Komitmen Karyawan (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) diperoleh t-hitung (5,337) > t-tabel (1,96), sehingga dapat disimpulkan bahwa Komitmen Karyawan (Y1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) pada taraf signifikansi 5%, dengan demikian H1 didukung. Apabila pegawai mempunyai tingkat komitmen yang baik, maka tujuan organisasi akan mudah dicapai sesuai dengan yang direncanakan. Komitmen karyawan sangat berpengaruh terhadap berhasil tidaknya usaha yang dikelola. Hal ini berdasarkan temuan di lapangan yang didasarkan pada indikator komitmen dalam penelitian ini, yaitu tetap menjadi anggota organisasi, kondisi ketika karyawan merasa nyaman karena merasa dianggap sebagai bagian anggota keluarga serta karyawan merasa betah dan tidak

ingin pindah ke tempat lain. Sehingga dengan kondisi itu karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan menghasilkan kinerja yang baik. Kesiapan berusaha demi organisasi, dilihat dari kesadaran dalam mengerjakan tugas dengan optimal, dan ikut merasa memiliki organisasi, sehingga pelayanan yang diberikan kepada nasabah adalah pelayanan yang terbaik yang dapat memberikan kepuasan kepada nasabah. Selain itu kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai tujuan organisasi menjadi dasar karyawan akan menunjukkan kinerjanya pada organisasi. Dengan di dukungnya hipotesis tersebut berarti mendukung studi penelitian yang dilakukan oleh Brown (2003); Preston dan Brown (2004); Khan et al. (2010).

Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Komitmen Karyawan (Y1) diperoleh t-hitung sebesar $(1,674) < t\text{-tabel } (1,96)$, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan pada Komitmen Karyawan (Y1) pada taraf signifikansi 5%, dengan demikian H2 tidak didukung. Hal ini berarti kepemimpinan yang ada belum mampu meningkatkan komitmen karyawan, perlu adanya parameter yang jelas untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam menciptakan komitmen karyawan secara optimal, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Morrow et al. (1988) berpendapat bahwa komitmen terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi, yaitu: pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*), perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan adalah menyenangkan, perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal. Jadi, komitmen dapat terbangun dari individu-individu yang bersangkutan, bukan atas dasar pengaruh atau paksaan dari orang lain termasuk pimpinan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Shahzad et al. (2010), yang mendapatkan kesimpulan, bahwa di negara berkembang aspek kompensasi finansial adalah motivator dasar untuk mewujudkan perilaku kerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan (X1) pada Kinerja Karyawan (Y2) diperoleh t-hitung $(2,717) > t\text{-tabel } (1,96)$, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan (X2) berpengaruh signifikan pada Kinerja Karyawan (Y2) pada taraf signifikansi 5%, dengan demikian H3 di dukung. Hal ini berdasarkan temuan di lapangan yang didasarkan pada indikator kepemimpinan dalam penelitian ini, yaitu keteladanan, kecakapan, koordinasi dengan bawahan, dan pengambilan keputusan, didapatkan hasil, bahwa dalam hal keteladanan, kepemimpinan KSP Karya Niaga dapat memberikan pengaruh positif kepada bawahannya, karena selalu menjaga, tutur kata, sikap dan penampilan. Sehingga bawahannya merasa nyaman terhadap kepemimpinan yang ada di KSP Karya Niaga.

Dalam hal kecakapan, kepemimpinan KSP Karya Niaga menguasai bidang yang diembannya, sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya selalu direncanakan, dikendalikan, dan dievaluasi dengan baik, sehingga karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan hasil yang maksimal, dalam hal koordinasi dengan bawahan, kepemimpinan KSP Karya Niaga mampu mengkoordinasikan setiap permasalahan yang dihadapi koperasi dengan bawahannya, dan mendelegasikan setiap tugas dan wewenang kepada bawahannya secara jelas, sesuai dengan tugas yang diemban oleh bagian masing-masing, dalam hal pengambilan keputusan, kepemimpinan KSP Karya Niaga selalu mengambil keputusan atas dasar kesepakatan bersama, dan selalu bertindak adil dan arif dalam mengambil kebijakan, dan menempatkan setiap persoalan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung penelitian yang dilakukan oleh Oluseyi dan Hammed (2009) dan Dolatabadi dan Safa (2010). Koperasi yang merupakan perkumpulan orang-orang, dan adanya kegiatan usaha untuk kepentingan anggotanya berdasarkan prinsip koperasi dan dikendalikan secara demokratis sebagai salah satu pelaku ekonomi di Indonesia di samping BUMN, BUMS dan Perusahaan Perseorangan maka Koperasi Simpan Pinjam Karya Niaga Kabupaten Demak yang sudah dipilih sebagian anggota masyarakat untuk meningkatkan ekonomi dan kesejahteraan hidupnya, idealnya

insan-insan koperasi terutama pengurus yang beramanat oleh anggota koperasi sebagai pemimpin perlu dalam setiap tindakannya melaksanakan empat gagasan Rochdale yaitu hubungan antara pemilik modal (anggota), pengelola (pengurus/pemimpin), manager dan karyawan di bawahnya harus dapat berjalan harmonis, pengelolaan usaha yang dilakukan secara transparan sehingga meningkatkan Nusa Keadilan dan Kemanusiaan di kalangan anggota (*Transparancy*), adanya perubahan tindakan/transaksi individual menjadi tindakan bersama.

Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) pada Komitmen Karyawan (Y1) diperoleh t-hitung (25.513) > t-tabel (1,96), sehingga dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh signifikan pada Komitmen Karyawan (Y1) pada taraf signifikansi 5%, dengan demikian H4 didukung. Hal ini berarti lingkungan kerja telah meningkatkan komitmen karyawan di lingkungan KSP Karya Niaga Kabupaten Demak. Suasana kenyamanan yang dirasakan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, baik kenyamanan yang timbul dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, pada dasarnya dapat mendorong gairah bekerja dan kinerja pegawai yang bersangkutan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya, sehingga pada akhirnya dapat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai yang bersangkutan. Komitmen karyawan akan terbangun dengan baik apabila didukung oleh lingkungan kerja yang memadai, baik lingkungan kerja secara fisik, maupun lingkungan kerja yang non fisik. Lingkungan fisik dan lingkungan non fisik yang meliputi, hubungan karyawan dengan atasan, hubungan sesama rekan kerja, hubungan dengan bawahan dapat meningkatkan produktivitas dan semangat kerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) diperoleh t-hitung sebesar (4.824) > t-tabel (1,96) sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan pada taraf signifikansi 5%, dengan demikian H5 didukung. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Al-Anzi (2009); Janakiraman et al. (2011) dan Ajayi et al. (2011) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif pada kinerja. Hal ini berdasarkan temuan di lapangan yang didasarkan pada indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini, yaitu lingkungan fisik, hubungan karyawan dengan atasan, hubungan atasan dengan bawahan, dan hubungan sesama rekan kerja.

Lingkungan fisik di KSP Karya Niaga Demak dipresepikan dengan kondisi ruangnya yang baik, dilengkapi dengan ventilasi, lampu yang terang serta tersedianya peralatan kerja yang memadai, seperti komputer dan peralatan lainnya, sehingga memberikan rasa nyaman kepada karyawan dalam bekerja, hubungan karyawan dengan atasan yang terjadi di KSP Karya Niaga Demak, terjalin hubungan kerja yang harmonis dan menyenangkan, serta terciptanya komunikasi dua arah antara bawahan dengan pimpinan, hubungan atasan dengan bawahan yang ada di KSP Karya Niaga, yaitu adanya pengakuan terhadap prestasi pegawai dari atasan, dan memberikan reward terhadap pegawai yang berprestasi, hubungan sesama rekan kerja yang ada di KSP Karya Niaga, terjalinnya tim kerja yang solid antar sesama karyawan serta saling membantu dikala ada teman kerja yang mendapatkan kesulitan.

Tabel 2 juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif pada komitmen karyawan dengan koefisien sebesar 0,884, artinya budaya organisasi yang kuat dan baik dapat meningkatkan komitmen karyawan. Kepemimpinan berpengaruh pada kinerja karyawan dengan koefisien sebesar -0,098, artinya semakin tinggi kepemimpinan semakin rendah kinerja karyawan yang ditimbulkan. Lingkungan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,491, artinya semakin baik lingkungan kerja sebuah instansi atau perusahaan maka semakin tinggi kinerja karyawan yang ditimbulkan. Komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pegawai dengan koefisien sebesar 0,516, artinya semakin tinggi tingkat komitmen karyawan maka kinerja karyawan tersebut juga akan semakin tinggi. Hal ini berarti jika komitmen karyawan belum optimal, maka tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 2. Hasil Inner Weight

| | Original Sample Estimate | Mean of Subsamples | Standard Deviation | T-Statistic |
|-----------|--------------------------|--------------------|--------------------|-------------|
| KP -> KK | 0.116 | 0.129 | 0.069 | 1.674 |
| LK -> KK | 0.884 | 0.880 | 0.035 | 25.513 |
| KEP-> KIN | -0.098 | -0.108 | 0.036 | 2.717 |
| LK -> KIN | 0.491 | 0.524 | 0.102 | 4.824 |
| KK -> KIN | 0.516 | 0.486 | 0.097 | 5.337 |

Sumber: data yang diolah (2011)

Hasil pengujian analisis jalur pengaruh langsung dan tak langsung antara kepemimpinan, lingkungan kerja dengan komitmen karyawan dan kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 3. Pengaruh langsung kepemimpinan pada kinerja karyawan sebesar -0,098 dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,06. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung. Dengan demikian variabel komitmen karyawan merupakan jalur atau mediasi dari hubungan kepemimpinan dan kinerja karyawan, artinya jika kepemimpinan mampu menciptakan komitmen karyawan, maka kinerja karyawan dapat meningkat.

Tabel 3. Pengaruh Kepemimpinan Pada Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Karyawan

| | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tak Langsung KEP-KK-KIN |
|------------|-------------------|----------------------------------|
| KEP -> KIN | -0.098 | |
| KEP -> KK | 0.116 | 0.06 |
| KK -> KIN | 0.516 | |

Sumber: data yang diolah (2011)

Tabel 4 menunjukkan hasil pengaruh lingkungan kerja pada kinerja karyawan sebesar 0,491 dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,456. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tak langsung lebih kecil daripada pengaruh langsung. Dengan demikian, variabel komitmen karyawan bukan merupakan jalur atau mediasi dari hubungan lingkungan kerja dan kinerja karyawan, artinya jika lingkungan kerja tidak mampu menciptakan komitmen karyawan, maka kinerja karyawan tidak dapat meningkat.

Tabel 4. Pengaruh Lingkungan Kerja Pada Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Karyawan

| Pengaruh Langsung | | Pengaruh Tak Langsung LK-KK-KIN |
|-------------------|-----------|---------------------------------|
| 0.491 | LK -> KIN | |
| 0.884 | LK -> KK | 0.456 |
| 0.516 | KK -> KIN | |

Sumber: data yang diolah (2011)

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan, bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan komitmen karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memainkan peran kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Disisi lain, untuk mewujudkan komitmen organisasi diperlukan sebuah lingkungan kerja yang mendukung. Hal tersebut bisa diwujudkan melalui upaya memelihara prasarana fisik seperti kebersihan yang selalu terjaga, penerangan cahaya yang cukup, ventilasi udara, suara musik dan tata ruang kantor yang nyaman.

Akan tetapi, untuk mewujudkan kinerja karyawan ternyata tidak hanya melalui upaya memainkan peran kepemimpinan, karena keteladanan seorang pimpinan saja belum cukup untuk menstimulus kinerja karyawan. Dari hasil pengujian hubungan tidak langsung ditemukan bahwa kinerja karyawan akan terwujud jika karyawan dalam organisasi tersebut memiliki komitmen pada organisasi tempatnya bekerja.

Peran kepemimpinan seorang pemimpin bisa mempengaruhi komitmen karyawan, yang pada akhirnya mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Disisi lain, komitmen karyawan pada organisasi ternyata tidak bisa menjadi mediasi pengaruh lingkungan pada kinerja karyawan. Sehingga, dapat ditarik kesimpulan jika lingkungan kerja tidak mampu mewujudkan komitmen organisasi karyawan, maka tidak akan bisa mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka peneliti memberikan beberapa saran pada pimpinan KSP Karya Niaga untuk meningkatkan komitmen karyawan melalui peningkatan pengawasan ketaatan karyawan dalam pelaksanaan tugas dan selalu berpedoman pada *Standard Operating Procedure (SOP)* dan Sistem Informasi Manajemen (SIM), menyusun prosedur kerja internal organisasi agar disusun jelas dan terukur agar mendapat dukungan dari karyawan, memberikan pekerjaan kepada karyawan agar disesuaikan dengan kompetensinya, sehingga tidak timbul keluhan karyawan dan dapat menumbuhkan pikiran positif terhadap organisasi.

Setiap karyawan agar mendapat penugasan yang jelas dengan *job description* yang terukur sehingga atasan bisa menilai dengan jelas pertanggung jawaban pelaksanaan tugasnya. Menumbuhkan rasa bangga dan senang karyawan terhadap organisasi, dengan cara melakukan peningkatan prestasi instansi yang lebih baik dibandingkan dengan instansi lain dalam berbagai bidang, meningkatkan rasa memiliki sebagai organisasi, dengan cara melibatkan seluruh karyawan pada setiap kegiatan yang diselenggarakan oleh kantor, memberikan suasana nyaman kepada karyawan dalam bekerja, sehingga kerasan dan tidak ingin pindah.

Menumbuhkan semangat saling tolong menolong kepada rekan kerja, dengan cara melibatkan para karyawan dalam pekerjaan yang bersifat kolektif, memberi kesempatan pada karyawan ikut terlibat dalam setiap pengambilan keputusan organisasi yang bisa diakomodasi dalam forum rapat rutin, menyelenggarakan lebih banyak kesempatan bagi karyawan untuk dapat saling berinteraksi, mempererat hubungan antar pegawai dengan menyelenggarakan forum pertemuan rutin.

Sehingga hal tersebut dapat mengakomodir usulan dan keinginan dari para karyawan, menyediakan anggaran-anggaran yang memadai untuk kepentingan peningkatan ketrampilan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan maupun kursus-kursus singkat. Akan tetapi, peningkatan beban kerja karyawan seharusnya diiringi dengan peningkatan promosi dalam pola karir karyawan yang dirumuskan secara jelas dan transparan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajayi, I. A., Awosusi, O. O., Arogundade, B. B & Ekundayo, H. T. 2011. Work Environment as Correlate of Academic Staff Job Performance in South West Negerian Universities. *European Journal of Educational Studie*. Vol. 3, No. 1.
- Al-Anzi, N. M. 2009. Work place Environment and Its Impact on Employee Performance. *Theses*. Malaysia. Project Manajement Departement in Saudi Aramco. Open University of Malaysia.
- Brown, B. B. 2003. Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relation-oriented and Task-Oriented leadership Behaviors. *Dissertation*. Virginia. Doctor of Philosophy in Human Development Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Bushra, F., Usman, A & Naveed, A. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal Of Business and Science*. Vol. 2, No. 18, pp: 261-267.
- Dolatabadi, H. R & Safa, M. 2010. The Effect Of Directive and Participative Leadership Style on Employees' Commitment to Service Quality. *International Bulletin of Business Administration*. Copyright © Euro Journals, Inc. 2010.
- Fairholm, M. R. 2009. Leadership and Organizational Strategy. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*. Vol. 14, No. 1, Article 3.
- Ghozali, I. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hughes, J. 2007. *Office Design in Pivotal to Employee Productivity*. Sandiego: The Daily Transcript.
- Janakiraman, R., Parish, J. T & Berry, L. L. 2011. The effect of The Work and Physical Environment on Hospital Nurses' perceptions and Attitudes: Service Quality and Commitment. *The Quality Management Journal*. Vol. 8.
- Khan, M. R., Zianuddin & Jam, F. A. 2010. The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Sosial Science*. Vol. 15, No. 3, pp: 292-298.
- Lee, S. Y & Brand, J. L. 2005. Effect of Control Over Office Workspace on Perceptions of The Work Environment and Work Outcomes. *Journal of Environmental Psychichology*. Vol. 25, pp: 323-333.
- Lingard, H & Lin, J. 2004. Career, Family, and Work Environment Determinants of Organizational Commitment Among Women in The Australian Contruction Industry. *Contrustion Management and Economics*. Vol. 22, pp: 409-420.
- Meyer, J. P., Allen, N. J & Smith, C. A. 2002. Commitment to Organization and Occupations and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*.
- Morrow, M & Blum. 1988. Work Commitment Among Departement of Transfortation Employees, Profesional Notes. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 8, No. 3, pp: 96-104.
- Mowday, R., Steers, R & Porter, L. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp: 224-247.
- Oluseyi, A. S & Hammed, T. A. 2009. Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance, and Administrative Sciences*.
- Preston, J. B & Brown, W. A. 2004. Commitment and Performance of Non Profit Board Members' in: Non Profit Management and Leadership. Vol. 15, No. 2, pp: 221-238.
- Ranihusna, D. 2010. Efek Rantai Motivasi pada Kinerja. *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 1, No. 2, pp: 90-103.
- Shahzad, K., Rehman, K. U & Abbas, M. 2010. HR Practices and Leadership Style as Predictors of Employee Attitude and Behavior: Evidence From Pakistan. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 14, No. 3, pp: 417-426.
- Wu, Y. C & Shih, K. Y. 2004. The Effect of Gender Role On Perceived Job Stress. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. Vol. 6, No. 2, pp: 74-79.