

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA KOLEKTIVITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Agus Sudiharto

UD Tani Jaya Perkasa Kabupaten Grobogan

Erni Widajanti

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

The research aims to (1) analyze significance effect of leadership on employee's performance; (2) analyze significance effect of the organizational commitment on employee's performance; (3) analyze significance effect of the collectivism culture on employee's performance; (4) analyze effect of leadership on employee's performance moderated collectivism culture; (5) analyze effect of the organizational commitment on employee's performance moderated collectivism culture. This research uses population research while the population is all employee's at the CV Pakis Aji in Purwodadi Sub District consist of 45 respondents. Data collecting with questionnaire technique. Results of this research showed that (1) leadership has a significantly effect to employee's performance (2) organizational commitment has a significantly effect to employee's performance. (3) collectivism culture has a significantly effect to employee's performance. (4) collectivism culture has moderate the effect of leadership to employee's performance. (5) collectivism culture has moderate the effect of organizational commitment to employee's performance.

Keywords: *leadership, organizational commitment, collectivism culture, employee's performance.*

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik. Salah satu bagian dalam SDM adalah kepemimpinan. Kepemimpinan sangat penting di semua tingkatan dalam perusahaan, untuk mendapatkan karyawan yang berprestasi diperlukan manajemen dan kepemimpinan yang baik. Oluseyi dan Ayo (2009: 8) dalam penelitiannya menyatakan, melalui manajemen yang baik dan kepemimpinan yang efektif dapat membantu mengembangkan kerja tim dan menyatukan tujuan individu dan kelompok. Kepemimpinan yang semakin efektif dapat mengarahkan atau menimbulkan motivasi pegawai untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi, dengan adanya motivasi akan mendorong keinginan dan upaya (*effort*) pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Kinerja individu pada dasarnya tidak hanya diwujudkan dalam bentuk kinerja tugas secara formal (*in-role performance*) tetapi juga dapat diukur dari perilaku ekstra peran (*extra-role performance*) atau sering disebut dengan *organizational citizenship behavior*. Kedua bentuk kinerja tersebut kemudian populer dengan istilah *in-role dan extra-role performance*. Faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasional. Karyawan dengan komitmen organisasional yang semakin tinggi akan selalu bertanggung jawab dan berusaha keras memperjuangkan kemajuan perusahaan, semakin loyal, bahkan tidak segan-segan karyawan memberikan kontribusi yang lebih besar dari yang apa diharapkan perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Francesco dan Chen (2004), bahwa komitmen organisa-

sional karyawan yang semakin tinggi berpengaruh pada peningkatan kinerja mereka baik berupa *in-role* maupun *extra-role performance*.

Temuan empiris menunjukkan bahwa proses pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, dapat dipengaruhi faktor kontinjensi seperti *collectivism*. Menurut Hofstede (1980) dalam Chairuman Armia (2002: 104) secara empiris menemukan ada empat dimensi kultur organisasi yaitu (1) *power distance* (Perbedaan kekuasaan); (2) *Uncertainty avoidance* (Pengelakan terhadap ketidakpastian); (3) *Individualism-Collectivism*; dan (4) *Femininity-Masculinity*. Menurut Ivancevich, Gibson, dan Donnelly (1997: 30) "Kultur organisasional adalah sesuatu yang dipersepsikan oleh karyawan dan dapat membentuk keyakinan, nilai-nilai dan ekspektasi (harapan)". Orientasi atau dimensi dari budaya organisasi dari setiap perusahaan berbeda, demikian halnya dengan orientasi kultur bagi setiap negara juga berbeda.

Triandis dan Bhawuk (1997) dalam Francesco dan Chen (2004: 247) menyatakan, *collectivism* (kolektivitas) merupakan salah satu dimensi budaya organisasi dan sebagai suatu konsep ilmu pengetahuan telah populer selama 100 tahun. Definisi dari *collectivism* menurut Triandis (1995) dalam Francesco dan Chen (2004: 427) adalah "Sebuah pola sosial yang terdiri dari individu-individu yang saling berhubungan erat (berdekatan), karena sebagai individu mereka merasa bagian dari suatu kelompok (keluarga, rekan kerja, suku, bangsa) terutama dimotivasi oleh norma-norma, dan tugas-tugas yang dibebankan oleh kelompok tersebut".

Budaya organisasi pada dimensi *collectivism* (kolektivitas) menekankan orientasi nilai pada kelompok artinya kegiatan-kegiatan kerja di organisasi berorientasi pada tujuan bersama dalam suatu kelompok bukannya kerja perseorangan/individu (*individualism*). Budaya organisasi yang berorientasi pada kolektivitas erat kaitannya dengan proses kepemimpinan, di mana para pemimpin di se-

tiap level organisasi turut berperan dalam menyatukan pandangan dan harapan bawahan. Dinamika kerja dalam organisasi yang mengedepankan pentingnya kolektivitas dijumpai pada sistem kerja tim. Efektivitas dan kinerja tim akan ditentukan oleh sejauhmana kemampuan anggota tim bekerja dalam kelompok kerja (*work teams*). Individu yang bekerja dalam sebuah tim kerja, harus mampu bekerja sama dengan orang lain, saling membagi informasi, mengakui perbedaan, mampu menyelesaikan konflik, serta mampu berkomunikasi secara terbuka dan jujur.

Riset sebelumnya yang dilakukan Bambang Soepomo dan Nur Indriantoro (1998); Tjahyaning Poerwati (2002); serta Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berorientasikan orang memperkuat (memoderasi) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial. Penelitian Suweno (2010) menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi yang berorientasikan pada orang (*human relation*) memperkuat (memoderasi) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian Francesco dan Chen (2004) menghasilkan temuan bahwa orientasi kultur *collectivism* memoderasi (memperkuat) pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Farmasi di China.

Penelitian ini mengambil objek pada CV Pakis Aji Kabupaten Grobogan, merupakan perusahaan bergerak di bidang produksi pupuk petroganik dan petronik, berlokasi di Karang Sari RT 01/RW I Kecamatan Brati Kabupaten Grobogan. Para pemimpin di setiap level organisasi CV Pakis Aji menyadari bahwa tanggung jawab mereka terhadap kemajuan perusahaan sangat tergantung dari kemampuan kerja karyawan yang dipimpinnya. Kepemimpinan yang efektif pada CV Pakis Aji akan sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahan. Melalui kepemimpinannya yang efektif, akan menumbuhkan hubungan saling percaya dan saling menghormati sehingga mendorong para bawahan untuk

memberikan hasil kerjanya sebaik mungkin demi kesuksesan kepada organisasi. Penelitian yang dilakukan Oluseyi dan Ayo (2009) berhasil membuktikan bahwa kepemimpinan yang semakin efektif dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Di tengah ketidakpastian lingkungan saat ini, CV Pakis Aji mengalami pasang surut dalam menjalankan roda operasionalnya yang seringkali mengakibatkan kerugian, serta berdampak pada komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Sebaliknya perhatian dan komitmen perusahaan kepada karyawan merupakan hal yang sensitif bagi serikat pekerja, karena hal tersebut akan berpengaruh pada sikap karyawan dalam bekerja yang dapat dilihat dari tingkat komitmen organisasional. Dengan adanya masalah tersebut, komitmen organisasional yang tumbuh dalam pribadi karyawan perlu mendapat pemeliharaan melalui pemenuhan kebutuhan dan harapan yang semakin baik.

Tanggung jawab dan loyalitas karyawan yang mulai menurun dapat disebabkan karena perhatian perusahaan terhadap karyawan mulai berkurang, sehingga kemungkinan mereka akan mengurangi kontribusinya kepada perusahaan. Dengan demikian komitmen organisasional yang tumbuh dalam diri karyawan di CV Pakis Aji Purwodadi disebabkan adanya perhatian, kepedulian, dan motivasi dari luar (perusahaan). Komitmen organisasional karyawan yang semakin terpelihara, akan memacu semangat karyawan untuk bekerja lebih baik dari biasanya, tercermin dari kinerja yang semakin memuaskan.

Hasil survei sementara melalui wawancara dengan pimpinan CV Pakis Aji menunjukkan bahwa pada mulanya karyawan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, tetapi pada akhir-akhir ini tindakan-tindakan indisipliner sering terjadi dan tidak semua karyawan mampu bekerja dalam tim. Karyawan yang datang terlambat dan pulang lebih awal, kebiasaan kerja santai masih sering terjadi, selain itu keterbukaan interpersonal juga masih kurang. Perilaku indisipli-

ner dan sikap individualistis umumnya mengganggu efektivitas kerja kelompok dan organisasi. Budaya kolektivitas harus mendapat pemenuhan dan dipelihara dengan baik, sehingga meningkatkan kesadaran karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok dan saling memperhatikan satu individu terhadap individu lainnya. Budaya kolektivitas di CV Pakis Aji apabila semakin tinggi, maka proses kepemimpinan akan menjadi semakin efektif dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi juga akan semakin tinggi. Pada saat budaya kolektivitas semakin tinggi, membuat karyawan merasa senang menjadi bagian dari organisasi dan mereka bersedia berusaha keras demi kepentingan kelompoknya maupun kemajuan organisasi. Kondisi ini akan mendorong karyawan untuk memaksimalkan kerjanya demi kesuksesan organisasi. Semakin tinggi budaya kolektivitas maka efektivitas kepemimpinan dan komitmen organisasional karyawan akan semakin tinggi, yang pada akhirnya dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kerjanya.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya, peneliti ingin melakukan eksplorasi bertujuan untuk menganalisis Kepemimpinan sangat penting di semua tingkatan dalam perusahaan, untuk mendapatkan karyawan yang berprestasi diperlukan manajemen dan kepemimpinan yang baik. Oluseyi dan Ayo (2009: 8) dalam penelitiannya menyatakan, melalui manajemen yang baik dan kepemimpinan yang efektif dapat membantu mengembangkan kerja tim dan menyatukan tujuan individu dan kelompok. Kepemimpinan yang semakin efektif dapat mengarahkan atau menimbulkan motivasi pegawai untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi, dengan adanya motivasi akan mendorong keinginan dan upaya (*effort*) pegawai untuk meningkatkan kerjanya.

Kinerja individu pada dasarnya tidak hanya diwujudkan dalam bentuk kinerja tugas secara formal (*in-role performance*) tetapi juga dapat diukur dari perilaku ekstra peran (*extra-role performance*) atau

sering disebut dengan *organizational citizenship behavior*. Kedua bentuk kinerja tersebut kemudian populer dengan istilah *in-role* dan *extra-role performance*. Faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasional. Karyawan dengan komitmen organisasional yang semakin tinggi akan selalu bertanggung jawab dan berusaha keras memperjuangkan kemajuan perusahaan, semakin loyal, bahkan tidak segan-segan karyawan memberikan kontribusi yang lebih besar dari yang apa diharapkan perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Francesco dan Chen (2004), bahwa komitmen organisasional karyawan yang semakin tinggi berpengaruh pada peningkatan kinerja mereka baik berupa *in-role* maupun *extra-role performance*.

Temuan empiris menunjukkan bahwa proses pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, dapat dipengaruhi faktor kontinjensi seperti *collectivism*. Menurut Hofstede (1980) dalam Chairuman Armia (2002: 104) secara empiris menemukan ada empat dimensi kultur organisasi yaitu (1) *power distance* (Perbedaan kekuasaan); (2) *Uncertainty avoidance* (Pengelakan terhadap ketidak pastian); (3) *Individualism-Collectivism*; dan (4) *Femininity-Masculinity*. Menurut Ivancevich, Gibson, dan Donnelly (1997: 30) "Kultur organisasional adalah sesuatu yang dipersepsikan oleh karyawan dan dapat membentuk keyakinan, nilai-nilai dan ekspektasi (harapan)". Orientasi atau dimensi dari budaya organisasi dari setiap perusahaan berbeda, demikian halnya dengan orientasi kultur bagi setiap negara juga berbeda.

Triandis dan Bhawuk (1997) dalam Francesco dan Chen (2004: 247) menyatakan, *collectivism* (kolektivitas) merupakan salah satu dimensi budaya organisasi dan sebagai suatu konsep ilmu pengetahuan telah populer selama 100 tahun. Definisi dari *collectivism* menurut Triandis (1995) dalam Francesco dan Chen (2004: 427) adalah "Sebuah pola sosial yang terdiri dari individu-individu

yang saling berhubungan erat (berdekatan), karena sebagai individu mereka merasa bagian dari suatu kelompok (keluarga, rekan kerja, suku, bangsa) terutama dimotivasi oleh norma-norma, dan tugas-tugas yang dibebankan oleh kelompok tersebut".

Budaya organisasi pada dimensi *collectivism* (kolektivitas) menekankan orientasi nilai pada kelompok artinya kegiatan-kegiatan kerja di organisasi berorientasi pada tujuan bersama dalam suatu kelompok bukannya kerja perseorangan/individu (*individualism*). Budaya organisasi yang berorientasi pada kolektivitas erat kaitannya dengan proses kepemimpinan, di mana para pemimpin di setiap level organisasi turut berperan dalam menyatukan pandangan dan harapan bawahan. Dinamika kerja dalam organisasi yang mengedepankan pentingnya kolektivitas dijumpai pada sistem kerja tim. Efektivitas dan kinerja tim akan ditentukan oleh sejauhmana kemampuan anggota tim bekerja dalam kelompok kerja (*work teams*). Individu yang bekerja dalam sebuah tim kerja, harus mampu bekerja sama dengan orang lain, saling membagi informasi, mengakui perbedaan, mampu menyelesaikan konflik, serta mampu berkomunikasi secara terbuka dan jujur.

Riset sebelumnya yang dilakukan Bambang Soepomo dan Nur Indriantoro (1998); Tjahyaning Poerwati (2002); serta Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berorientasikan orang memperkuat (memoderasi) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial. Penelitian Suweno (2010) menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi yang berorientasikan pada orang (*human relation*) memperkuat (memoderasi) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian Francesco dan Chen (2004) menghasilkan temuan bahwa orientasi kultur *collectivism* memoderasi (memperkuat) pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Farmasi di China.

Tujuan dilakukannya penelitian ini untuk (1) menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, (2) menganalisis signifikansi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, (3) menganalisis signifikansi pengaruh budaya kolektivitas terhadap kinerja karyawan, (4) menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi budaya kolektivitas, dan (5) menganalisis signifikansi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi budaya kolektivitas.

Dalam penelitian ini hipotesis dinyatakan sebagai berikut:

- H₁: Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- H₂: Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
- H₃: Terdapat pengaruh yang signifikan budaya kolektivitas terhadap kinerja karyawan.
- H₄: Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan budaya kolektivitas sebagai variabel moderasi.
- H₅: Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan budaya kolektivitas sebagai variabel moderasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengambil lokasi di CV Pakis Aji beralamatkan di Karang Sari RT 01/RW I kecamatan Brati kabupaten Grobogan. Pertimbangan dipilihnya lokasi tersebut karena perusahaan memberikan izin penelitian serta bersedia memberikan data yang diperlukan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada CV Pakis Aji kabupaten Grobogan sebanyak 45 orang, terdiri dari 15 orang karyawan tetap dan 30 orang karyawan kontrak. Penelitian ini menggunakan penelitian populasi dengan mengambil seluruh populasi sebagai sampel penelitian. Hal ini sejalan dengan

pendapat Suharsimi Arikunto (2006: 127) "Apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi".

Untuk mengukur instrumen kepemimpinan, komitmen organisasional, budaya kolektivitas, dan kinerja karyawan menggunakan pernyataan positif dengan teknik *Skala Likert 5* (lima) poin. Adapun skor yang ditetapkan untuk pernyataan positif tersebut adalah sebagai berikut: Jawaban Sangat Setuju diberi skor 5, Setuju diberi skor 4, Netral diberi skor 3, Tidak Setuju diberi skor 2, Sangat Tidak Setuju diberi skor 1.

Dalam penelitian teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, studi pustaka dan kuesioner sebagai instrumen untuk mengumpulkan data variabel penelitian.

Pengujian validitas menggunakan uji *Pearson Correlation*. Pengolahan data dilakukan melalui program SPSS dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Butir pernyataan dinyatakan valid jika pada tingkat signifikansi 5% masing-masing butir menghasilkan *p value* < 0,05. Sebaliknya butir pernyataan dinyatakan tidak valid jika pada tingkat signifikansi 5% masing-masing butir menghasilkan *p value* ≥ 0,05. Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan untuk variabel kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya kolektivitas dan kinerja karyawan valid karena masing-masing butir menghasilkan *p value* < 0,05.

Pengujian reliabilitas instrumen menggunakan rumus *Cronbach Alpha*. Kriteria instrumen dinyatakan reliabel menggunakan kriteria yang dikemukakan Nunnally dalam Imam Ghozali (2005: 42) bahwa "Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60". Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen dapat disimpulkan bahwa semua butir instrumen penelitian untuk variabel kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya kolektivitas dan kinerja reliabel karena masing-masing butir instrumen penelitian memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,60.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identitas Responden

Responden menurut jenis kelamin: laki-laki sebanyak 27 orang (60%) dan perempuan sebanyak 18 orang (40%). Responden menurut masa kerja: sebagian besar 20 orang (44,44%) memiliki masa kerja antara 5-10 tahun; selanjutnya 17 orang (37,78%) memiliki masa kerja < 5 tahun, dan sisanya 8 orang (17,78%) memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Responden menurut umur: sebagian besar 21 orang (46,67%) berumur antara 35 – 45 tahun, selanjutnya 18 orang (40%) berumur kurang dari 35 tahun, dan sisanya sebanyak 6 orang (13,33%) berumur > 45 tahun.

Analisis Deskriptif

Berdasarkan distribusi frekuensi kepemimpinan menunjukkan bahwa sebagian besar skor jawaban instrumen kepemimpinan berada pada batas kelompok sedang dengan jumlah responden sebanyak 34 orang (75,56%). Informasi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai kepemimpinan di CV Pakis Aji kabupaten Grobogan cukup efektif. Untuk mengoptimalkan kinerja pegawai, efektivitas kepemimpinan masih perlu ditingkatkan, terutama peran pemimpin di dalam mendorong semangat kerja pegawai.

Berdasarkan distribusi frekuensi komitmen organisasional menunjukkan bahwa sebagian besar skor jawaban instrumen komitmen organisasional berada pada batas kelompok sedang dengan jumlah responden sebanyak 35 orang (77,78%). Informasi ini menunjukkan bahwa sebagian besar komitmen organisasional yang dimiliki karyawan CV Pakis Aji adalah cukup baik. Untuk mengoptimalkan kinerja pegawai, komitmen organisasional karyawan masih perlu ditingkatkan, terutama karyawan yang masuk dalam kategori rendah.

Berdasarkan distribusi frekuensi budaya kolektivitas menunjukkan bahwa sebagian besar skor jawaban instrumen budaya kolektivitas berada pada batas kelompok sedang dengan jumlah responden sebanyak 35 orang (77,78%). Informasi ini

menunjukkan bahwa tingkat budaya kolektivitas di CV Pakis Aji cukup baik. Untuk mengoptimalkan kinerja pegawai, budaya kolektivitas masih perlu didukung, terutama berkaitan dengan peningkatan rasa kebersamaan antar karyawan.

Berdasarkan distribusi frekuensi kinerja karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar skor jawaban instrumen kinerja karyawan berada pada batas kelompok sedang dengan jumlah responden sebanyak 32 orang (71,11%). Informasi ini menunjukkan bahwa sebagian besar kinerja karyawan di CV Pakis Aji cukup baik. Untuk mengoptimalkan kinerja karyawan, maka efektivitas kepemimpinan, komitmen organisasional, dan budaya kolektivitas perlu ditingkatkan lagi.

Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinieritas

Kriteria untuk melihat ada tidaknya multikolinieritas pada model regresi dilihat dari besarnya nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factors* (VIF). Apabila nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai VIF yang dihasilkan dari masing-masing variabel < 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen (kepemimpinan, komitmen organisasional, dan budaya kolektivitas) tidak saling berkorelasi linier. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *tolerance* setiap variabel (0,908; 0,918; 0,985) > 0,1 dan nilai VIF setiap variabel (1,102; 1,090; 1,015) < 10. Dengan demikian model regresi ganda dalam penelitian ini dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas.

2. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan *Glejser Test* (Uji *Glejser*), kriteria uji yang diharapkan dari pengujian ini jika masing-masing variabel independen tidak signifikan terhadap *absolut residual* atau menghasilkan *p value* > 0,05 maka model regresi tidak terdapat masalah heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bah-

wa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas karena masing-masing variabel independen (kepemimpinan, komitmen organisasional, dan budaya kolektivitas) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *absolut residual* atau masing-masing variabel independen menghasilkan *p value* (0,214; 0,156; 0,761) > 0,05.

3. Uji Autokorelasi

Pengujian ada tidaknya autokorelasi pada model regresi dilakukan dengan *Runs Test* sedangkan model regresi bebas dari autokorelasi apabila dari uji *Runs* menghasilkan nilai probabilitas atau *Asymp.Sig.(2-tailed)* > 0,05. Hasil uji autokorelasi menunjukkan bahwa model regresi tidak terjadi autokorelasi, karena dari hasil Uji *Runs* menghasilkan nilai probabilitas atau *Asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar 0,760 > 0,05.

4. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Kriteria pengujiannya, apabila hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* menghasilkan nilai probabilitas atau *Asymp.Sig.(2-tailed)* > 0,05 maka residual normal. Hasil uji normalitas menunjukkan nilai probabilitas atau *Asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar 0,782 > 0,05 berarti residual normal.

Hasil Uji Regresi

Persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = -0,812 + 0,379X_1 + 0,370X_2 + 0,368X_3$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

$a = -0,812$ artinya apabila kepemimpinan, komitmen organisasional, dan budaya kolektivitas sama dengan 0 maka kinerja karyawan pada CV Pakis Aji adalah negatif.

$b_1 = 0,258$ artinya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji. Apabila kepemimpinan semakin ditingkatkan, maka kinerja karyawan pada CV Pakis Aji

semakin meningkat dengan asumsi variabel komitmen organisasional, dan budaya kolektivitas dianggap konstan.

$b_2 = 0,255$ artinya komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji. Apabila komitmen organisasional semakin ditingkatkan, maka kinerja karyawan pada CV Pakis Aji semakin meningkat dengan asumsi variabel kepemimpinan, dan budaya kolektivitas dianggap konstan.

$b_3 = 0,394$ artinya budaya kolektivitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji. Apabila budaya kolektivitas semakin ditingkatkan, maka kinerja karyawan pada CV Pakis Aji semakin meningkat dengan asumsi variabel kepemimpinan, dan komitmen organisasional dianggap konstan.

Uji t

Hasil uji t pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menghasilkan t hitung sebesar 2,858 dengan *p value* (0,007) < 0,05 maka H_0 ditolak atau H_a diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan CV Pakis Aji. Sehingga hipotesis 1 yang menyatakan: "Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan" terbukti kebenarannya.

Hasil uji t pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan seperti menghasilkan t hitung sebesar 2,831 dengan *p value* (0,007) < 0,05 maka H_0 ditolak atau H_a diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan CV Pakis Aji. Sehingga hipotesis 2 yang menyatakan: "Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan" terbukti kebenarannya.

Hasil uji t pengaruh budaya kolektivitas terhadap kinerja karyawan menghasilkan t hitung sebesar 2,868 dengan *p value* (0,006) < 0,05 maka H_0 ditolak atau H_a diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan budaya kolektivitas terhadap kinerja karyawan CV Pakis Aji. Sehingga hipotesis 3 yang menyatakan:

“Terdapat pengaruh yang signifikan budaya kolektivitas terhadap kinerja karyawan” terbukti kebenarannya.

Hasil Uji F

Hasil uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 11,402 dengan p value sebesar $0,000 < 0,05$. Berarti model regresi tepat (*fit*) dalam memprediksi pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasional, dan budaya kolektivitas kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji.

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi menghasilkan nilai *Adjusted R²* (*Adjusted R Square*) sebesar 0,415 artinya sumbangan pengaruh variabel kepemimpinan, komitmen organisasional, dan budaya kolektivitas secara simultan terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji adalah sebesar 41,5%, sisanya sebesar 58,5% dijelaskan variabel lain misalnya motivasi, kepuasan kerja, dan sebagainya.

Hasil Uji Selisih Mutlak 1

Berdasarkan hasil uji nilai selisih mutlak 1 dihasilkan persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 30,812 + 1,381X_1 + 0,920X_3 + 0,931 |X_1-X_3|$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

$\alpha = 30,812$ artinya apabila kepemimpinan, budaya kolektivitas, dan moderasi $|X_1-X_3|$ sama dengan 0 maka kinerja karyawan pada CV Pakis Aji adalah positif.

$\beta_1 = 1,381$ artinya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji. Apabila kepemimpinan semakin ditingkatkan, maka kinerja karyawan pada CV Pakis Aji semakin meningkat dengan asumsi variabel budaya kolektivitas dan moderasi $|X_1-X_3|$ dianggap konstan.

$\beta_2 = 0,920$ artinya budaya kolektivitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji. Apabila bu-

daya kolektivitas semakin ditingkatkan, maka kinerja karyawan pada CV Pakis Aji semakin meningkat dengan asumsi variabel kepemimpinan dan moderasi $|X_1-X_3|$ dianggap konstan.

$\beta_3 = 0,931$ artinya moderasi $|X_1-X_3|$ berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji. Apabila moderasi antara kepemimpinan dengan budaya kolektivitas semakin ditingkatkan, maka kinerja karyawan pada CV Pakis Aji semakin meningkat dengan asumsi variabel kepemimpinan dan budaya kolektivitas dianggap konstan.

1. Hasil Uji t

Hasil uji t menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel moderasi $|X_1-X_3|$ signifikan atau menghasilkan p value ($0,038$) $< 0,05$ maka H_0 ditolak atau H_a diterima. Berarti budaya kolektivitas memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji. Sehingga hipotesis 4 yang menyatakan “Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan budaya kolektivitas sebagai variabel moderasi” terbukti kebenarannya.

2. Hasil Uji F

Uji F menghasilkan nilai F hitung sebesar 9,651 dengan p value sebesar $0,000 < 0,05$. Berarti model regresi tepat (*fit*) dalam memprediksi pengaruh kepemimpinan, budaya kolektivitas kerja, dan moderasi $|ZX_1-ZX_3|$ terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji.

3. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi menghasilkan nilai *Adjusted R²* (*Adjusted R Square*) sebesar 0,371 artinya sumbangan pengaruh variabel kepemimpinan, budaya kolektivitas, moderasi $|X_1-X_3|$ secara simultan terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji adalah sebesar 37,1%, sisanya sebesar 62,9% dijelaskan variabel lain misalnya motivasi, kepuasan kerja, dan sebagainya.

Uji Selisih Mutlak 2

Berdasarkan hasil uji nilai selisih mutlak 2 menghasilkan persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 30,755 + 1,342X_2 + 1,041X_3 + 0,992|X_2-X_3|$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

$a = 30,755$ artinya apabila komitmen organisasional, budaya kolektivitas, dan moderasi $|X_2-X_3|$ sama dengan 0 maka kinerja karyawan pada CV Pakis Aji adalah positif.

$b_1 = 1,342$ artinya komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji. Apabila komitmen organisasional semakin ditingkatkan, maka kinerja karyawan pada CV Pakis Aji semakin meningkat dengan asumsi variabel budaya kolektivitas dan moderasi $|X_2-X_3|$ dianggap konstan.

$b_2 = 1,041$ artinya budaya kolektivitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji. Apabila budaya kolektivitas semakin ditingkatkan, maka kinerja karyawan pada CV Pakis Aji semakin meningkat dengan asumsi variabel komitmen organisasional dan moderasi $|X_2-X_3|$ dianggap konstan.

$b_3 = 0,992$ artinya moderasi antara komitmen organisasional dengan budaya kolektivitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji. Apabila moderasi antara komitmen organisasional dengan budaya kolektivitas semakin ditingkatkan, maka kinerja karyawan pada CV Pakis Aji semakin meningkat dengan asumsi variabel komitmen organisasional dan budaya kolektivitas dianggap konstan.

1. Hasil Uji t

Hasil perhitungan uji t menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel moderasi $|X_2-X_3|$ signifikan yang menghasilkan p value $(0,014) < 0,05$ maka H_0 di-

tolak atau H_a diterima. Berarti budaya kolektivitas memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji. Sehingga hipotesis 5 yang menyatakan “Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan budaya kolektivitas sebagai variabel moderasi” terbukti kebenarannya.

2. Hasil Uji F

Uji F menghasilkan nilai F hitung sebesar 10,619 dengan p value sebesar $0,000 < 0,05$. Berarti model regresi tepat (*fit*) dalam memprediksi pengaruh komitmen organisasional, budaya kolektivitas kerja, dan moderasi $|ZX_2-ZX_3|$ terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji.

3. Hasil Uji koefisien determinasi

Uji koefisien determinasi menghasilkan nilai *Adjusted R²* (*Adjusted R Square*) sebesar 0,396 artinya sumbangan pengaruh variabel komitmen organisasional, budaya kolektivitas, moderasi $|X_2-X_3|$ secara simultan terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji adalah sebesar 39,6%, sisanya sebesar 60,4% dijelaskan variabel lain misalnya motivasi, kepuasan kerja, dan sebagainya.

KESIMPULAN

Hasil uji t pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menghasilkan t hitung sebesar 2,858 dengan p value $(0,007) < 0,05$ maka H_0 ditolak atau H_a diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan CV Pakis Aji. Sehingga hipotesis 1 yang menyatakan: “Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja” terbukti kebenarannya.

Hasil uji t pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan seperti menghasilkan t hitung sebesar 2,831 dengan p value $(0,007) < 0,05$ maka H_0 ditolak atau H_a diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan CV

Pakis Aji. Sehingga hipotesis 2 yang menyatakan: "Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan" terbukti kebenarannya.

Hasil uji t pengaruh budaya kolektivitas terhadap kinerja karyawan menghasilkan t hitung sebesar 2,868 dengan p value (0,006) < 0,05 maka H_0 ditolak atau H_a diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan budaya kolektivitas terhadap kinerja karyawan CV Pakis Aji. Sehingga hipotesis 3 yang menyatakan: "Terdapat pengaruh yang signifikan budaya kolektivitas terhadap kinerja karyawan" terbukti kebenarannya.

Hasil uji t menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel moderasi $|X_1-X_3|$ signifikan atau menghasilkan p value (0,038) < 0,05 maka H_0 ditolak atau H_a diterima. Berarti budaya kolektivitas memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji. Sehingga hipotesis 4 yang menyatakan "Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan budaya kolektivitas sebagai variabel moderasi" terbukti kebenarannya.

Hasil perhitungan uji t menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel moderasi $|X_2-X_3|$ signifikan yang menghasilkan p value (0,014) < 0,05 maka H_0 ditolak atau H_a diterima. Berarti budaya kolektivitas memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada CV Pakis Aji. Sehingga hipotesis 5 yang menyatakan "Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan budaya kolektivitas sebagai variabel moderasi" terbukti kebenarannya.

DAFTAR PUSTAKA

Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher, 2007, "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating", *Jurnal: Simposium Nasional Akuntansi X*, Unhas Macasar 26-28 Juli 2007: Hal.1-24.

Bambang Supomo dan Nur Indriantoro,

1998, "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia", *Jurnal Kelola*, No. 18, Vol. VIII, Hal. 61-83.

Chairuman Armia, 2002, "Pengaruh Budaya terhadap Efektivitas Organisasi: Dimensi Budaya Hofstede", *Jurnal: JAAI*, Universitas Trisakti Jakarta, Vol. 6 (1), Juni, p.103-117.

Francesco, Anne Marie dan Chen, Zhen Xiong, 2004, "Collectivism in Action: Its Moderating Effects on The Relationship Between Organizational Commitment and Employee Performance in China", *Journal: Group & Organization Management*, Hong Kong Baptist University, Vol. 29 (4), August 2004, p. 425-441.

Gibson, Ivancevich, dan Donnely, 1996, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid 1. Binarupa Aksara, Jakarta.

Oluseyi, Shadare dan Ayo, Hamed T., 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*, Issue 16, p. 1-11.

Suharsimi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi VI, Rineka Cipta, Jakarta.

Suweno, 2010, "Efek Moderasi Budaya Organisasi pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo", *Tesis: Program Magister Manajemen*, Universitas Slamet Riyadi Surakarta. (Tidak dipublikasikan)

Tjahjaning Poerwati, 2002, "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating", *Simposium Nasional Akuntansi V*, Semarang 5-6 September, Hal. 737-755.