# PERANAN KEPEMIMPINAN VISIONER DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMBENTUK KOMITMEN KARYAWAN DI UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA

Syaid Maulana
Fakultas Ekonomi Universitas Komputer Indonesia

***Abstrack***

*Visioner leader is one of organization asset because his/her role is very decisive for the success of the company. In its effort to achieve success, the organization needs a company culture which can be its identity that contain norms and guidance for employees to do their job. In addition, employees good commitment also required because basically some loyal employees will be a precious asset to organization. This research take place in Universitas Komputer (UNIKOM) Indonesia Bandung. The object of this research is UNIKOM's employees. The phenomena seen in this case is lack of leadership vision. This phenomena happen because the leader cannot drive his/her subordinate to optimize their performance. And the lack of organization culture (PIQIE) understanding and application between the employees is caused by the organization cannot spread and socialize the company value and norm optimally. Moreover, the employees have lack commitment to do optimum work performance. This phenomena caused by the low welfare offered by organization to its employee. This can be seen that employees move to other organization that offer higher benefit and welfare. The purpose of this research is to find out the role of visionary leadership and organization culture to build employees commitment in Universitas Komputer Indonesia.*

*This research use descriptive method with verificative approach. Analysis unit in this research are 137 UNIKOM's emplooyes as population. The sampling method used is random sampling for 58 employees used as samples.*

*The analysis result that correlation between visionary leadership and organization culture to employees commitment is strongly positive, the rest is other factor such as personal factor (age, gender, educational background, working experience), organization internal factor (work characteristic, organization's vision and mission, welfare, etc), and also external factor like global competition.*

***Keywords: Visionary Leadership Role, Cultural Organization, Employee Commitment***

## Pendahuluan

### Latar Belakang Penelitian

Universitas dalam melaksanakan fungsinya di era perubahan sekarang ini perlu suatu proses organisasi yang dapat memberikan pedoman dan nilai bagi para anggotanya dalam bekerja. Sehingga pedoman dan nilai itu dapat menciptakan kualitas pelayanan pelayanan akademik yang memadai. Universitas Komputer Indonesia (Unikom) berdiri pada tahun 2000 (yang seblumnya adalah IGI-LPKIG, yang berdiri pada tahun 1995)Sebagai Universitas yang berbasis pada ICT (*Information and Communicatio Technology)*, Unikom membuka aplikasi seluas-luasnya baik bagi *civitas academia* maupun masyarakat luas untuk memanfaatkan *open publication* atau *open publication* atau *open content* untuk publikasi ilmiah. Universitas Komputer Indonesia (Unikom) sebagai suatu lembaga pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat, perlu untuk memperhatikan komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan agar

tetap tangguh mempertahankan daya hidupnya secara berkesinambungan di abad yang kompetitif, cepat berubah, dan penuh ketidakpastian.

Faktor lain yang yang tidak kalah pentingnya dalam membangun organisasi pendidikan serta menumbuhkan komitmen adalah aspek budaya yang menggambarkan nilai-nilai dalam melaksanakan tugas organisasi juga perlu mendapat perhatian. Universitas Komputer Indonesia mempunyai budaya yang kuat, diamana budaya tersebut menjadi sebuah pegangan yang dijadikan oleh semua civitas akademi di Unikom. Adapaun budaya organisasi di Unikom adalah ***PIQIE*** yaitu:

***Profesionalisme*** Bekerja secara professional, disiplin, bertanggungjawab, komitmen tinggi, kompetensi, efisien dan efektif, berorientasi ke masa depan

***Integrity*** Memiliki karekter (sikap, watak, sopan santun) yang baik, kredibel (dapat dipercaya), menjaga kehormatan dan nama baik, jujur, berdedikasi, taat pada peraturan dan kode etik, bertaqwa.

***Quality*** Kualitas dan mutu terbaik dalam perkuliahan, sistem pendidikan, layanan akademik, penelitian, pengabdian masyarakat.

***Information and Technology*** Teknologi informasi diterapkan pada setiap aktivitas perkuliahan, sistem pendidikan, layanan akademik, penelitian, pengabdian masyarakat.

***Excellence*** Menjadi yang terbaik, kapabilitas (nalar, berpikir, kecerdasan) tinggi, mental juara, siap berkompetisi, menghasilkan kinerja yang unggul.

**Tabel 1.2**
**Turn Over Karyawan**

| Tahun | Jumlah Karyawan Masuk | Jumlah Karyawan Keluar | % masuk | % keluar |
|---|---|---|---|---|
| **2010** | 8 | 3 | 4.1 | 1.5 |
| **2011** | 14 | 3 | 7.1 | 1.4 |
| **2012** | 6 | 7 | 2.3 | 3.2 |

Dari data tabel diatas dapat dilihat bahwa karyawan yang masuk pada tahun 2010 cukup tinggi yaitu sebesar 4.1% hal ini cukup tinggi di banding dengan karyawan yang keluar yaitu sebesar 1.5%. Pada tahun 2011 jumlah karyawan yang masuk lebih besar dibanding karyawan keluar, yaitu sebesar 7.1% dan 1.4%, namun pada tahun 2012 jumlah karyawan yang keluar meningkat yaitu sebesar 3.2%, sedangkan karyawan yang masuk hanya 2.3%. dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2012 komitmen karyawan cukup kurang, hal ini terlihat dari banyaknya karyawan yang keluar dibanding dengan jumlah karyawan yang masuk, dan dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan dikatakan kurang baik.

Dari alasan dan kondisi tersebut di atas maka peneliti tertarik untuk mengangkat suatu penelitian dengan judul "**PERANAN KEPEMIMPINAN VISIONER DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMBENTUK KOMITMEN KARYAWAN PADA UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA"**

**Rumusan Masalah**

1. Bagaimana implementasi kepemimpinan visioner para pemimpin di Universitas Komputer Indonesia,

2. Bagaimana budaya organisasi di Universitas Komputer Indonesia,
3. Bagaimana komitmen karyawan pada Universitas Komputer Indonesia,
4. Seberapa jauh peranan kepemimpinan visioner terhadap budaya organisasi Universitas Komputer Indonesia,
5. Seberapa jauh peranan kepemimpinan visioner dalam pembentukan komitmen karyawan Universitas Komputer Indonesia,
6. Seberapa jauh peranan budaya organisasi dalam pembentukan komitmen karyawan Universitas Komputer Indonesia,
7. Seberapa jauh peranan kepemimpinan visioner dan budaya organisasi dalam membentuk komitmen karyawan pada Universitas Komputer Indonesia

**Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan melakukan penelitian tentang analisis motivasi kerja dan disiplin kerja dampaknya terhadap prestasi kerja karyawan adalah:

1. Untuk mengetahui implementasi kepemimpinnan visioner Universitas Komputer Indonesia,
2. Untuk mengetahui budaya organisasi pada Universitas Komputer Indonesia,
3. Untuk mengetahui komitmen karyawan pada Universitas Komputer Indonesia,
4. Untuk mengetahui peranan pemimpin visioner terhadap budaya organisasi Universitas Komputer Indonesia.
5. Untuk mengetahui peranan kepemimpinan visioner dalam pembentukan komitmen karyawan Universitas Komputer Indonesia,
6. Untuk mengetahui peranan budaya organisasi dalam pembentukan komitmen karyawan Universitas Komputer Indonesia,
7. Untuk mengetahui peranan pemimpin visioner dan budaya organisasi dalam membentuk komitmen karyawan pada Universitas Komputer Indonesia

**Kajian Pustaka**

Dalam setiap melakukan penelitian diharuskan menjabarkan secara rinci dari setiap variabel yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan agar dapat dipahami secara jelas dan mudah. Serta keterkaitan dari satu variabel dengan variabel lain yang dibuktikan secara teori.

**Kepemimpinan Visioner**

Seth Kahan (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan. Seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain utuk berbuat dengan cara-cara yang tepat. Hal itu berarti, pemimpin yang visioner mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuan-tujuan terbaiknya.Corinne McLaughlin (2001)

**Kepemimpinan Visioner Dalam Tindakan**

Harper (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan menghadapi suatu era perubahan pesat atau *"accelerating"* perubahan. Karenanya, waktu merupakan faktor penting untuk menjadikan seorang pemimpin visioner. Guna menghadapi perubahan pesat ini dengan baik, pemimpin harus

memiliki serangkaian kompetensi yang pokok seperti kemampuan antisipasi, kecepatan, *agility* dan persepsi.

**Budaya Organisasi**

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

**Pengertian Budaya Organisasi**

Taliziduhu (2003:32) menjelaskan budaya organisasi kuat sebagai budaya organisasi yang dipegang semakin intensif (semakin mendasar dan kokoh) semakin luas dianut dan semakin jelas disosialisasikan.

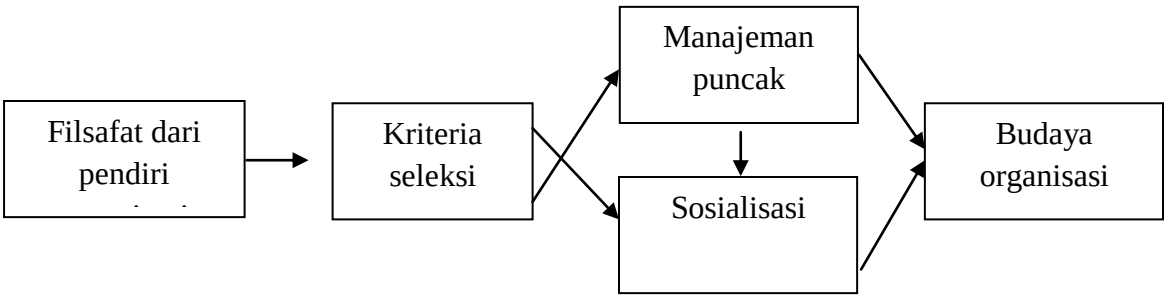
Dari pengertian ini terdapat tiga indikator yang digunakan dalam mengujur kuat tidaknya suatu budaya organisasi, yaitu:

1. Kejelasan nilai-nilai dan keyakinan (*clarity of ordering)*, nilai-nilai dan keyakinan yang disepakati oleh anggota organisasi yang ditentukan secara jelas, kejelasan nilai-nilai ini ditentukan dalam bentuk filosofi usaha, slogan/motto perusahaan, asumsi dasar, tujuan umum perusahaan dan prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha.
2. Penyebarluasan nilai-nilai dan keyakinan (*extent of ordering)*, penyebarluasan nilai-nilai sangat tergantung pada sistem sosialisasi dangen melalui pelatihan-pelatihan kepada angota organisasi secara berkesinambungan.
3. Intensitas pelaksanaan nilai-nilai (*core values being intensely held)*, intensitas dimaksudkan seberapa jauh nilai-nilai budaya organisasi dihayati, dianut dan dilaksanakan secara konsisten oleh anggota-anggota organisasi.

**Pembentukan Budaya Organisasi**

Pada dasarnya untuk membentuk budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Di dalam perjalanannya sebuah organisasi mengalami pasang surut, dan menerapkan budaya organisasi yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain. Budaya bisa dilihat sebagai suatu hal yang mengelilingi kehidupan orang banyak dari hari ke hari, bisa direkayasa dan dibentuk. Jika budaya dikecilkan cakupannya ketingkat organisasi atau bahkan kekelompok yang lebih kecil, akan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, dan akhirnya, direkayasa, diatur dan diubah (Robbins, 2003).

Berikut ini adalah gambar proses terbentuknya budaya organisasi menururt Robbins :



**Gambar 2.1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi**

Sumber : Robbins, 2003

Gambar 2.1 menjelaskan bahwa budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan Sosialisasi dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya perusahaan tergantung pada kecocokan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

**Karakteristik Budaya Organisasi**

Adapun karakteristik dari pada budaya organisasi adalah inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan. Disini dasar pemilihan karakteristik-karakteristik tersebut karena karakter yang dipilih dianggap sudah bisa mewakili atau sudah menangkap hakikat budaya organisasi.

Menurut Robbins (2003), ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan, mencakup isi dari budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut adalah :

1. Inovasi dan pengembalian risiko, yaitu sejauh man apara karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian ke rincian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermaatan) analisis dan perhatian kerincian.
3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manjemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi tertentu.
5. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Adapun karakteristik budaya organisasi menurut Fuad Mas'ud, (2002) meliputi: (1) Profesionalisme; (2) Jarak dari manajemen; (3) Percaya pada rekan sekerja; (4) Keteraturan; (5) Permusuhan; (6) Integrasi, pendapat pihak lainnya.

**Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Adapun fungsi budaya organisasi antara lain:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, sebagai perusahaan yang inovatif yang memburu pengembangan produk baru.
2. Memudahkan komitmen kolektif, sebuah perusahaan dimana karyawannya bangga menjadi bagian darinya atau cenderung tetap bekerja dalam waktu lama.
3. Mempromosikan stabilitas system sosisal, mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik dan perubahan diatur dengan efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya, dimana membantu karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagai mana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

**Peran Budaya Organisasi**

Mengetahui peran budaya organisasi dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi budaya organisasi juga dapat menghambat perkembangan organisasi. Berikut ini dikemukakan peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi (Wirawan, 2007).

1. Identitas organisasi.
2. Menyatukan organisasi.
3. Reduksi konflik.
4. Komitmen kepada anggota organisasi dan kelompok.
5. Reduksi ketidakpastian.
6. Menciptakan konsistensi.
7. Motivasi.
8. Kinerja organisasi.
9. Keselamatan kerja.
10. Sumber keunggulan kompetitif.

**Nilai-nilai Budaya Organisasi**

Wirawan (2007) menggolongkan nilai-nilai menjadi nilai-nilai terminal, instrumental, dan khusus. Nilai terminal adalah keadaan akhir atau out put yang diharapkan atau ingin dicapai oleh anggota organisasi. Nilai instrumental adalah model perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Model organisasi yang diharapkan misalnya kerja keras, kedisiplinan, menghormati tradisi, jujur, berani mengambil resiko. Nilai terminal dan instrumental menciptakan norma khusus berupa peraturan dan proedur perasi yang mengatur cara berperilaku dan melakukan pekerjaan tertentu.

**Komitmen Karyawan**

Pada dasarnya melaksanakan komitmen sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Jadi karena sudah punya komitmen maka dia harus mendahulukan apa yang sudah dijanjikan buat organisasinya ketimbang untuk hanya kepentingan dirinya.

**Pengertian Komitmen Karyawan**

Ada beberapa pengertian komitmen karyawan oleh beberapa para ahli Menurut **Porter** yang dikutip (**Kuntjoro,2000:4)** "komitmen karyawan adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan filsafat dari pendiri organisasi kriteria seleksi manajemen muncak sosialisasi budaya organisasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi". Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu:

- Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- Kesiapan dan kesedian untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Jenis Komitmen Karyawan

**Cara Menumbuhkan Komitmen Karyawan**

Cara Menumbuhkan Komitmen Menurut (Kuntjoro,2002:2), komitmen memiliki tiga aspek utama yaitu:

a) Identifikasi
b) Keterlibatan
c) Loyalitas

**Faktor yang Mempengaruhi Komitmen**

Menurut (N.L Krisna,2007:1) Komitmen dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu: visibilitas, ketegasan, keteguhan perilaku, dan kemauan pribadi, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. **Visibilitas**
   Merupakan perilaku yang dapat diamati oleh orang lain. Cara sederhana untuk membuat individu mempunyai komitmen pada organisasi adalah dengan melihat dukungannya kepada organisasi beserta tujuan-tujuannya. Visibilitas harus dikombinasikan dengan ketegasan.
2. **Ketegasan**
   Berarti individu tidak dapat menyangkal perilaku yang terjadi. Ketegasan perilaku tergantung pada dua faktor, ialah dapat diamati dan jelas atau tidak samar-samar. Kalau perilaku yang tidak dapat diamati kecuali dengan cara merujuk maka hal ini kurang jelas.
3. **Keteguhan perilaku**
   Yakni perilaku adalah permanen, tidak dapat ditarik kembali atau dibatalkan.
4. **Kemauan pribadi**
   Yang mengikat karyawan pada tindakannya, yakni tanggung jawab pribadi

**Kerangka Pemikiran**

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan menciptakan dan mengartikulaikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini. visi ini memiliki gambaran yang jelas dan mendorong, yang menawarkan cara yang inovatif untuk memperbaiki, yang mengakui dan berdasarkan tradisi serta terkait dengan tindakan-tindakan yag dapat diambil orang untuk merealisasikan perubahan.

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Komitmen karyawan menjadi hal yang penting, karena pada dasarnya komitmen yang bagus dari karyawan akan mampu menciptakan suasana yang kondusif, karena karyawan merasa memiliki organisasi tersebut, ketika karyawan merasa memiliki organisasi tersebut, maka totalitas dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan akan didapatkan.

**Keterkaitan Antar Variabel Penelitian**

**Hubungan Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi**

Burt Nanus (2001:17) mengemukakan bahwa pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Oleh karena itu seorang peimpin visioner harus mampu merubahmenciptakan budaya organisasi aar dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan guna mewujudkan visi masa depan bersama-sama. Budaya yang merangsang perubahan dan

inovasi, sehingga visi baru tidak terlihat sebaai sesuatu yang asing tetapi lebih sebagai bagian dari evolusi yang continue dala suatu organisasi

**Keterkaitan Kepemimpinan Visioner dan Komitmen Karyawan**

Organisasi yang memiliki tujuan yang ditetapkan dengan jelas dan berorientasi ke depan akan membuat manajer dan karyawan untuk bertanggung jawab atas pencapaian hasil diangggap sebagai tempat bekerja yang lebih baik, terutama oleh individu yang ingin maju, baik secara finansial maupun karier. Mathis & Jackson (2004:130). Pendapat ahli tersebut menunjukkan dengan jelas bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kepemimpinan seperti itu disebut kepemimpinan Visioner seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2003:473) bahwa kepemimpinan visioner merupakan kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi realistis dan mengartikulasi visi yag realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini.

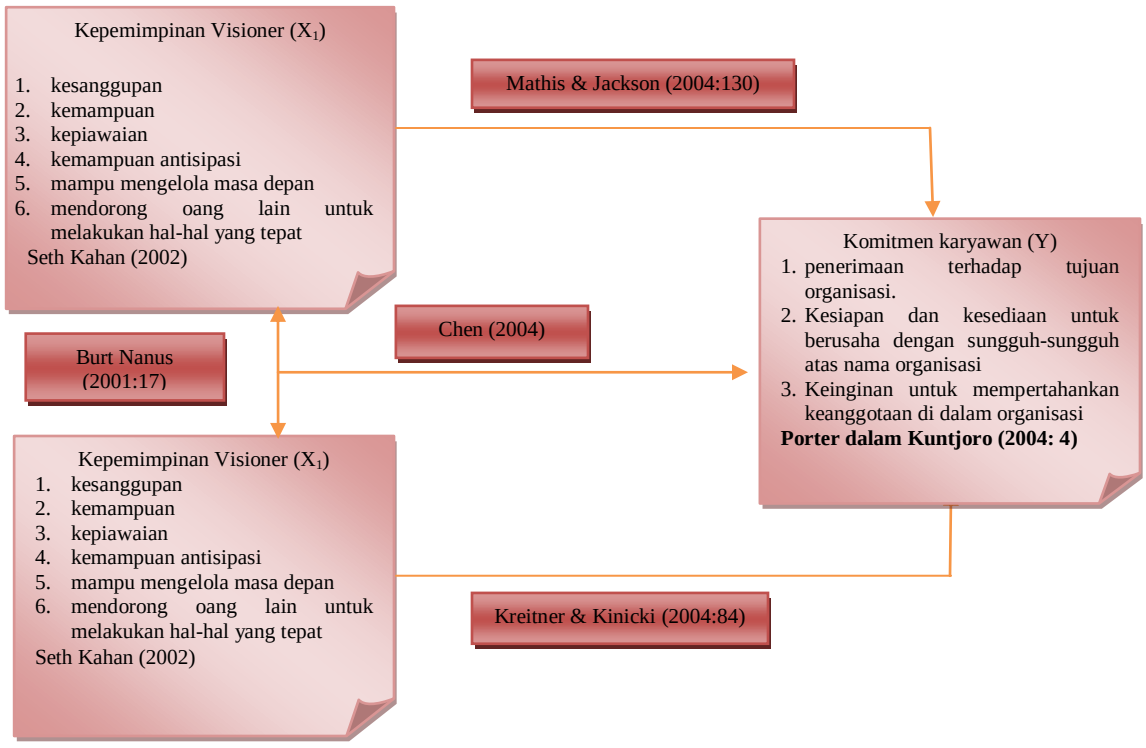
**Keterkaitan Budaya Organisasi dan Komitmen Karyawan**

Kreitner & Kinicki (2004:84) yang mengemu kakan bahwa salah satu fungsi budaya organisasi adalah untuk mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap orgaisasi. Berdasarkan pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin kuat budaya organisasi dipersepsikan karyawan maka semakin tinggi komitmen karyawan kepada organisasi.

**Keterkaitan Peranan Pemimpin Visioner, Budaya Organisasi dan Komitmen Karyawan**

Suhana (2007) dalam penelitiannya menemukan hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen. Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

**Bagan Kerangka Penelitian**



**Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) bahwa sebagai berikut:

1. Peranan Kepemimpinan Visioner di Universitas Komputer Indonesia dinilai baik.
2. Budaya organisasi di Universitas Komputer Indonesia belum sepenuhnya dijalankan dengan maksimal
3. Komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia dikatakan belum baik
4. Kepemimpinan Visioner berhubungan terhadap pembentukan Budaya Organisasi
5. Kepemimpinan Visioner berperan terhadap pembentukan Komitmen Karyawan
6. Budaya Organisasi berperan dalam pembentukan Komitmen Karyawan
7. kepemimpinan visioner dan budaya organisasi berperan terhadap pembentukan komitmen karyawan.

**Teknik Penentuan Data**

Sebelum menentukan penentuan data yang akan dijadikan sampel, terlebih dahulu dikemukakan tentang populasi dan sampel.

1. Populasi

Menurut Umi Narimawati (2008:161) dalam Umi Narimawati, Sri Dewi Anggadini dan Linna Ismawati (2010:37), populasi adalah "Objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu sesuai informasi yang ditetapkan oleh peneliti, sebagai unit analisis penelitian.

2. Sampel

Menurut Umi Narimawati (2008) dalam Umi Narimawati, Sri Dewi Anggadini dan Linna Ismawati (2010:38) menerangkan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang terpilih untuk menjadi unit pengamatan dalam penelitian. Penarikan sampel dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik penarikan *statified random sampling*.

Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini mengacu kepada pendekatan Solvin, pendekatan ini dinyatakan dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Sumber : Umi Narimawati, Sri Dewi Anggadini dan Linna Ismawati (2010:38)

Ket :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan dalam penelitian 10% atau 0,1

Berdasarkan rumus diatas, maka dapat diketahui sampel yang akan diambil dalam penelitian ini melalui perhitungan berikut :

$$n = \frac{137}{1 + 137(0{,}1)^2}$$

$$= 57{,}805907173 = 57$$

Dengan menggunakan rumus diatas bahwa dengan populasi sebanyak 137 orang, tingkat kesalahan yang digunakan sebesar 10% maka dapat diketahui sampel yang akan diteliti adalah sebanyak 57 orang karyawan.

**Uji Validitas**

Menurut Cooper (2006:720) dalam Umi Narimawati, Sri Dewi Anggadini dan Linna Ismawati(2010:42), validitas adalah :

*"Validity is a characteristic of measurement concerned with the extent that a test measures what the researcher actually wishes to measure".*

**Tabel 3.8**
**Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan Visioner**

| Butir Pertanyaan | Indeks Validitas | Nilai Kritis | Keterangan |
|---|---|---|---|
| Item 1 | 0,601 | 0,30 | Valid |
| Item 2 | 0,555 | 0,30 | Valid |
| Item 3 | 0,659 | 0,30 | Valid |
| Item 4 | 0,703 | 0,30 | Valid |
| Item 5 | 0,696 | 0,30 | Valid |
| Item 6 | 0,789 | 0,30 | Valid |
| Item 7 | 0,548 | 0,30 | Valid |
| Item 8 | 0,697 | 0,30 | Valid |
| Item 9 | 0,650 | 0,30 | Valid |
| Item 10 | 0,605 | 0,30 | Valid |

*Sumber: Data diolah*

**Tabel 3.9**
**Hasil Uji Validitas Kuesioner Budaya Organisasi**

| Butir Pertanyaan | Indeks Validitas | Nilai Kritis | Keterangan |
|---|---|---|---|
| Item 1 | 0,610 | 0,30 | Valid |
| Item 2 | 0,543 | 0,30 | Valid |
| Item 3 | 0,454 | 0,30 | Valid |
| Item 4 | 0,542 | 0,30 | Valid |
| Item 5 | 0,582 | 0,30 | Valid |
| Item 6 | 0,504 | 0,30 | Valid |
| Item 7 | 0,570 | 0,30 | Valid |

*Sumber: Data diolah*

**Tabel 3.10**
**Hasil Uji Validitas Kuesioner Komitmen Karyawan**

| Butir Pertanyaan | Indeks Validitas | Nilai Kritis | Keterangan |
|---|---|---|---|
| Item 1 | 0,559 | 0,30 | Valid |
| Item 2 | 0,703 | 0,30 | Valid |
| Item 3 | 0,556 | 0,30 | Valid |
| Item 4 | 0,407 | 0,30 | Valid |
| Item 5 | 0,435 | 0,30 | Valid |
| Item 6 | 0,505 | 0,30 | Valid |
| Item 7 | 0,358 | 0,30 | Valid |

*Sumber: Data diolah*

Pada ketiga tabel di atas dapat dilihat nilai koefisien korelasi setiap butir pernyataan lebih besar dari nilai 0,30, hasil uji ini mengindikasikan bahwa semua butir pertanyaan yang diajukan pada ketiga variabel valid dan layak digunakan sebagai alat ukur untuk penelitian dan dapat diikutsertakan pada analisis selanjutnya.

**Uji Reliabilitas**

$$Ґ1 = \frac{2Ґ_b}{1 + Ґ_b}$$

Dimana :

Ґ1 = reliabilitas internal seluruh item

Ґb = korelasi product moment antara belahan pertama dan belahan kedua

**Tabel 3.11**
**Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian**

| Kuesioner | Koefisien Reliabilitas | Nilai kritis | Keterangan |
|---|---|---|---|
| Kepemimpinan visioner | 0,925 | 0,70 | reliabel |
| Budaya organisasi | 0,910 | 0,70 | reliabel |
| Komitmen karyawan | 0,833 | 0,70 | reliabel |

**Rancangan Analisis dan Pengujian Hipotesis**

**Rancangan Analisis**

**Analisis Deskriptif Kualitatif**

$$\%\ skor\ aktual = \frac{Skor\ aktual}{Skor\ ideal}\ x\ 100\%$$

**Tabel 3.12**
**Kriteria Persentase Tanggapan Responden**

| NO | % Jumlah Skor | Kriteria |
|---|---|---|
| **1** | 20.00% - 36.00% | Tidak Baik |
| **2** | 36.01% - 52.00% | Kurang Baik |
| **3** | 52.01% - 68.00% | Cukup |
| **4** | 68.01% - 84.00% | Baik |
| **5** | 84.01% - 100% | Sangat Baik |

*(Sumber : Umi Narimawati, 2007:85)*

**Analisis Verifikatif atau Kuantitatif**

$$Means\ of\ Interval = \frac{(Density\ at\ lower\ Limit) - (Density\ at\ Upper\ Limit)}{(area\ Under\ Upper\ Limit) - (Area\ Under\ Lower\ Limit)}$$

Dimana :

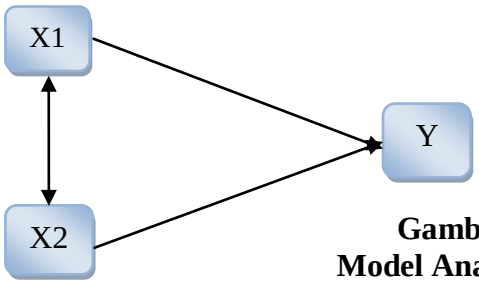
Mean of Interval : Rata-rata interval

Density at lower limit : Kepadatan batas bawah

Density at Upper Limit : Kepadatan batas atas

Area Under Upper Limit : daerah di bawah batas atas
Area Under Lower Limit : daerah di bawah batas bawah

a. Menentukan nilai transformasi (nilai untuk skala interval) dengan menggunakan rumus :
Nilai transformasi = Nilai skala + [nilai skala $_{minimum}$] + 1.




**Gambar 3.2**
**Model Analisis Jalur**

Keterangan :
$X_1$ : Pemimpin Visioner
$X_2$ : Budaya Organisasi
Y : Komitmen Karyawan

**Analisis Korelasi**

$$r = \frac{n(\sum XiYi) - (\sum Xi)(\sum y)}{\sqrt{\{n(\sum Xi^2) - (\sum Xi)^2\}\{n(\sum yi^2) - (\sum yi)^2\}}}$$

Dimana :
r = Koefisien korelasi
$X_1$ = Kepemimpinan Visioner
$X_2$ = Budaya Organisasi
Y = Komitmen Karyawan
n = Jumlah Responden

Ketentuan untuk melihat tingkat keeratan korelasi digunakan acuan pada tabel 3.13.

**Tabel 3.13**
**Tingkat Keeratan Korelasi**

| No | Interval Koefisien Korelasi | Tingkat Hubungan |
|---|---|---|
| 1 | 0,000 – 0,199 | Sangat rendah |
| 2 | 0,200 – 0,399 | Rendah |
| 3 | 0,400 – 0,599 | Cukup/sedang/moderat |
| 4 | 0,600 – 0,799 | Kuat |
| 5 | 0,800 – 1,000 | Sangat kuat |

*Sumber: Sugiyono, 2009; 250*

**Analisis Determinasi**

Kd = $r^2$ x 100%
Dimana :
d = koefisien determinasi
r = koefisien korelasi

**Pengujian Hipotesis**

**H1 : Kepemimpinan visioner berperan terhadap Budaya organisasi di Universitas Komputer Indonesia.**

Dimana penelitian ini hipotesis deskriptif sebagai berikut:

$H_{01}$ ; ρ = Kepemimpinan Visioner tidak berperan terhadap Budaya Organisasi *di* Universitas Komputer Indonesia.

$H_{11}$ ; ρ ≠ Kepemimpinan Visoner berperan terhadap Budaya Organisasi di Universitas Komputer Indonesia

**H2 : Budaya Organisasi berperan terhadap Komitmen Karyawan di Universitas Komputer Indonesia**

dimana :

$H_{02}$ ; ρ = Budaya Organisasi tidak berperan terhadap Koitmen Karyawan *di* Universitas Komputer Indonesia.

$H_{12}$ ;ρ ≠ Budaya Organisasi berperan terhadap Komitmen Karyawan *di* Universitas Komputer Indonesia.

**H3: Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi berperan terhadap komitmen karyawan pada Universitas Komputer Indonesia,**

dimana :

$H_{03}$ ; ρ = Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi tidak berperan terhadap Komitmen Karyawan di Universitas Komputer Indonesia.

$H_{13}$ ; ρ ≠ Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi tidak berperan terhadap Komitmen Karyawan di Universitas Komputer Indonesia.

**1. Pengujian Secara Simultan/Total.**

Melakukan uji F untuk mengetahui pengaruh seluruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

- Rumus uji F yang digunakan adalah :

$$F = \frac{(n-k-1)R^2_{Y.X.....}}{k(1-R^2_{Y.X.....})}$$

**Hipotesis**

**H7 : Pemimpin visioner dan budaya organiasasi berperan dalam membentuk komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia**

$H_{07}$ ; β = 0, secara simultan pemimpin visioner dan budaya organisasi tidak berperan dalam membentuk komitmen karyawan.

$H_{17}$ ; β ≠ 0, secara simultan pemimpin visioner dan budaya organisasi berperan dalam membentuk komitmen karyawan

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

### Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Yang menjadi responden adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 37 orang atau sebesar 70% dari total responden. Sementara responden yang berjenis kelamin perempuan hanya ada sebanyak 21 orang atau sebesar 30%.

### Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Universitas Komputer Indonesia yang menjadi responden adalah berusia kurang dari 25 tahun, yaitu sebanyak 7 responden atau sebesar 12,07% dari total responden. Disusul kemudian responden yang berusia antara 25-35 tahun ada sebanyak 36 orang atau sebesar 62,06% dikarenakan pada usia ini karyawan lebih produktif dalam bekerja, dan responden yang berusia 36-45 tahun sebanyak 15 orang atau sebesar 25,07%. Dikarenkan pada usia ini sudah tidak produktif.

**Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Mayoritas karyawan di Universitas Komputer Indonesia memiliki masa kerja antara 0-5 tahun, yaitu sebanyak 24 orang atau sebesar 41,38% dari total responden. Disusul kemudian responden yang memiliki masa kerja antara 6-10 tahun ada sebanyak 22 orang atau sebesar 37,93% dari total responden. Sementara responden yang memiliki masa kerja 11-15 tahun sebanyak 11 orang atau sebesar 18,96% sedangkan responden yang memiliki masa kerja diatas 15 tahun hanya ada 1 orang dari total 58 responden.

**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

Di Universitas Komputer Indonesia yang menjadi responden adalah berpendidikan sarjana, yaitu sebanyak 25 responden atau sebesar 43,10% dari total responden. Disusul kemudian responden yang berpendidikan Diploma ada sebanyak 20 orang atau sebesar 34,49% dari total responden. Dan responden yang berpendidikan SMA/SMK sebanyak 11 orang atau sebesar 18,97%. Sedangkan responden yang berpendidikan Pasca Sarjana hanya ada sebanyak 2 orang atau sebesar 3,45% dari total responden dalam penelitian ini.

**Pembahasan Penelitian**

**Analisis Deskriptif Tanggapan Responden**

**Analisis Deskriptif Kepemimpinan Visioner**

Kepemimpinan visioner di Universitas Komputer Indonesia akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Kepemimpinan visioner diukur menggunakan 6 (enam) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 10 butir pernyataan. Berdasarkan perhitungan persentase skor jawaban respondendiperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini :

**Tabel 4.5**
**Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai Kepemimpinan Visioner**

| No | Pernyataan | Skor Aktual | Skor Ideal | % Skor Aktual | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Kesanggupan | 220 | 290 | 75,86 | Baik |
| 2 | | 215 | 290 | 74,14 | Baik |
| 3 | Kemampuan | 231 | 290 | 79,66 | Baik |
| 4 | | 222 | 290 | 76,55 | Baik |
| 5 | Kepiawaian | 224 | 290 | 77,24 | Baik |
| 6 | | 210 | 290 | 72,41 | Baik |
| 7 | Kemampuan antisipasi | 230 | 290 | 79,31 | Baik |
| 8 | Mengelola masa depan | 228 | 290 | 78,62 | Baik |
| 9 | Mendorong orang lain untuk | 224 | 290 | 77,24 | Baik |
| 10 | menunjukka kinerja terbaik | 169 | 290 | 58,27 | Cukup |

| No | Pernyataan | Skor Aktual | Skor Ideal | % Skor Aktual | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|
| **TOTAL** | | **2163** | **2900** | **74,93** | **Baik** |

(Sumber : Hasil Kuesioner, 2013)

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner di Universitas Komputer Indonesia secara keseluruhan berada dalam kategori baik.

**Analisis Deskriptif Budaya organisasi**

Budaya organisasi di Universitas Komputer Indonesia akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Budaya organisasi karyawan diukur menggunakan 3 (tiga) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 7 butir pernyataan. Berdasarkan perhitungan persentase skor jawaban responden diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini :

**Tabel 4.12**
**Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai Budaya Organisasi**

| No | Pernyataan | Skor Aktual | Skor Ideal | % Skor Aktual | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Kejelasan dan nilai-nilai keyakinan | 194 | 290 | 66,90 | Cukup |
| 2 | | 178 | 290 | 61,37 | Cukup |
| 3 | | 177 | 290 | 61,03 | Cukup |
| 4 | Penyebarluasan nilai-nilai dan keyakinan | 214 | 290 | 73,79 | Baik |
| 5 | | 215 | 290 | 74,14 | Baik |
| 6 | Intensitas pelaksanaan nilai-nilai | 200 | 290 | 68,97 | Baik |
| 7 | | 200 | 290 | 68,97 | Baik |
| | **TOTAL** | **1378** | **2030** | **67,88** | **Cukup** |

(Sumber : Hasil Kuesioner, 2013)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa hasil persentase total skor jawaban responden pada variabel budaya organisasi sebesar 67,88% berada pada interval 68 – 84. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di Universitas Komputer Indonesia secara umum berada dalam kategori cukup.

**Analisis Deskriptif Komitmen Karyawan**

Komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Komitmen karyawan diukur menggunakan 3 (tiga) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 7 butir pernyataan. Berdasarkan perhitungan persentase skor jawaban responden diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.16**
**Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai Komitmen Karyawan**

| No | Pernyataan | Skor Aktual | Skor Ideal | % Skor Aktual | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Penerimaan terhadap tujuan | 205 | 290 | 70,69 | Baik |
| 2 | | 217 | 290 | 74,83 | Baik |

| No | Pernyataan | Skor Aktual | Skor Ideal | % Skor Aktual | Kategori |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | Kesiapan dan kesediaan dalam melaksanakan tugas | 231 | 290 | 79,66 | Baik |
| 4 | | 199 | 290 | 68,62 | Baik |
| 5 | Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan | 203 | 290 | 70 | Baik |
| 6 | | 221 | 290 | 76,21 | Baik |
| 7 | | 165 | 290 | 56,89 | Cukup |
| **TOTAL** | | **1441** | **2030** | **71,27** | **Baik** |

(Sumber : Hasil Kuesioner, 2013)

Tabel diatas memperlihatkan bahwa hasil persentase total skor jawaban responden pada variabel komitmen karyawan berada di antara interval 68 – 84. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia secara umum berada dalam kategori baik

**Peranan Kepemimpinan Visioner dan Budaya organisasi Terhadap Komitmen Karyawan**

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan *IBM SPSS Statistics 20* diperoleh koefisien korelsi antara ketiga variabel tersebut sebagai berikut.

**Tabel 4.21**
**Korelasi Antar Variabel Penelitian**

**Correlations**

| | | Komitmen | Kepemimpinan | Budaya |
|---|---|---|---|---|
| Pearson Correlation | Komitmen | 1.000 | .546 | .686 |
| | Kepemimpinan | .546 | 1.000 | .441 |
| | Budaya | .686 | .441 | 1.000 |
| Sig. (1-tailed) | Komitmen | . | .000 | .000 |
| | Kepemimpinan | .000 | . | .000 |
| | Budaya | .000 | .000 | . |
| N | Komitmen | 58 | 58 | 58 |
| | Kepemimpinan | 58 | 58 | 58 |
| | Budaya | 58 | 58 | 58 |

*Sumber: Data diolah*

Berdasarkan nilai koefisien korelasi diatas dapat dilihat bahwa hubungan antara kepemimpinan visioner ($X_1$) dangan budaya organisasi ($X_2$) sebesar 0,441 dan masuk dalam kategori cukup kuat atau cukup erat. Arah hubungan positif antara kepemimpinan visioner dengan budaya organisasi menujukkan bahwa kepemimpinan visioner yang makin tinggi cenderung diikuti dengan membaiknya budaya organisasi. Kemudian hubungan antara kepemimpinan visioner ($X_1$) dengan komitmen karyawan (Y) sebesar 0,546 termasuk dalam kategori cukup kuat, sementara hubungan antara budaya organisasi ($X_2$) dengan komitmen karyawan (Y) sebesar 0,686 termasuk dalam kategori kuat dengan arah positif.

Sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan, selanjutnya data akan diuji dengan menggunakan analisis jalur *(path analysis).* Langkah pertama yang akan dilakukan adalah menghitung koefisien korelasi antara ketiga variabel yang sedang diteliti. Kemudian nilai koefisien korelasi yang diperoleh dikonsultasikan ke tabel interpretasi koefisien korelasi berikut.

**Hubungan Antara Kepemimpinan Visioner dengan Budaya Organisasi**

Hipotesis pertama yang akan diuji adalah hubungan antara kepemimpinan visioner dengaan budaya organisasi. Untuk menguji hubungan kepemimpinan visioner dengaan budaya organisasi ditempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut:

**1) Menghitung Koefisien Koefisien Korelasi**

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan *IBM SPSS Statistics 20* diperoleh koefisien korelasi antara kepemimpinan visioner dengan budaya organisasi sebagai berikut.

**Tabel 4.22**
**Koefisien Korelasi Kepemimpinan Visioner dengan Budaya Organisasi**

**Correlations**

| | | Kepemimpinan | Budaya |
|---|---|---|---|
| Kepemimpinan | Pearson Correlation | 1 | .441** |
| | Sig. (2-tailed) | | .001 |
| | N | 58 | 58 |
| Budaya | Pearson Correlation | .441** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | |
| | N | 58 | 58 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Sumber: Data diolah*

Nilai *Pearson correlation* sebesar 0,441 pada tabel 4.22 merupakan nilai koefisien korelasi antara kepemimpinan visioner dengan budaya organisasi. Koefisien korelasi adalah adalah keeratan hubungan variabel kepemimpinan visioner dengan budaya organisasi di Universitas Komputer Indonesia. Jadi bila merujuk ke tabel 4.24 maka koefisien korelasi antara kepemimpinan visioner dengan budaya organisasi termasuk cukup kuat, artinya kepemimpinan visioner memiliki hubungan yang cukup kuat dengan budaya organisasi di Universitas Komputer Indonesia.

**2) Pengujian Hipotesis**

Selanjutnya untuk membuktikan apakah kepemimpinan visioner memiliki hubungan yang signifikan dengan budaya organisasi karyawan di Universitas Komputer Indonesia, maka dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut.

$H_0 : \rho_{X2X1} = 0$ Kepemimpinan visioner tidak berhubungan dengan budaya organisasi karyawan di Universitas Komputer Indonesia.

$H_1 : \rho_{X2X1} \neq 0$ Kepemimpinan visioner berhubungan dengan budaya organisasi karyawan di Universitas Komputer Indonesia.

Untuk menguji hipotesis tersebut, terlabih dahulu dihitung nilai statistik uji t dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = r_{X1X2} \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{\left(1-r^2_{X1X2}\right)}}$$

$$t_{hitung} = 0{,}441 \frac{\sqrt{58-2}}{\sqrt{(1-0{,}1945)}} = 3{,}667$$

Melalui perhitungan diperoleh nilai statsitik uji hubungan kepemimpinan visioner dengan budaya organisasi sebesar 3,667 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001. Selanjutnya nilai

tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel. Dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 56 diperoleh nilai $t_{hitung}$ sebesar 2,003. Karena $t_{hitung}$ (3,667) lebih besar dibanding $t_{tabel}$ (2,003) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner memiliki hubungan yang signifikan dengan budaya organisasi karyawan di Universitas Komputer Indonesia. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Iseu Tresiana (2009) di Universitas Kuningan, melalui uji hipotesisnya kepemimpinan Visioner ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Schein, 1991 bahwa budaya organisasi diciptakan oleh pimpinannya. Selain itu Burt Nanus (2001:17) mengemukakan bahwa pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal.

**Peranan Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan**

Hipotesis kedua yang akan diuji adalah pengaruh kepemimpinan visioner dan budaya organisasi yang berperan sebagai variabel independen (eksogenus variabel) terhadap komitmen karyawan sebagai variabel dependen (endogenus variabel). Guna menguji pengaruh kepemimpinan visioner dan budaya organisasi terhadap komitmen karyawan ditempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut:

**1) Menghitung Koefisien Jalur**

**Tabel 4.23**
**Koefisien jalur kepemimpinan visioner dan budaya organisasi terhadap komitmen karyawan**

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .620 | .317 | | 1.958 | .055 |
| | Kepemimpinan | .274 | .092 | .303 | 2.983 | .004 |
| | Budaya | .530 | .097 | .552 | 5.441 | .000 |

a. Dependent Variable: Komitmen

*Sumber: Data diolah*

Nilai *standardized coefficients* sebesar 0,303 $(P_{YX_1} = 0,303)$ dan 0,552 $(P_{YX2} = 0,552)$ yang terdapat pada tabel 4.23 merupakan nilai koefisien jalur kepemimpinan visioner dan budaya organisasi terhadap komitmen karyawan. Jadi melalui koefisien jalur dapat diketahui bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen karyawan dibanding kepemimpinan visioner.

**2) Menghitung Koefisien Determinasi.**

Melalui koefisien jalur yang telah diperoleh, selanjutnya dihitung koefisien determinasi, yaitu besar kontribusi atau pengaruh secara bersama-sama kepemimpinan visioner dan budaya organisasi terhadap komitmen karyawan.

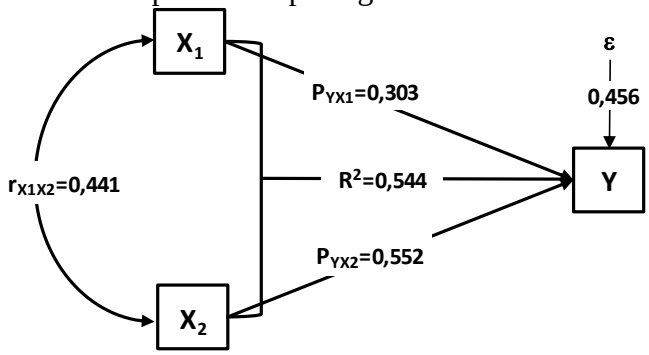
**Tabel 4.24**
**Koefisien determinasi kepemimpinan visioner dan budaya organisasi terhadap komitmen karyawan**

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .738[a] | .544 | .527 | .41339 |

a. Predictors: (Constant), Budaya, Kepemimpinan

Melalui nilai koefisien determinasi (R Square) dapat diketahui bahwa secara bersama-sama kepemimpinan visioner dan budaya organisasi memberikan kontribusi (pengaruh) sebesar 54,4% terhadap komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia. Sisanya sebesar 45,6% merupakan pengaruh faktor lain diluar kedua variabel yang sedang diteliti yaitu faktor pribadi (usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja), faktor dari dalam organisasi (karakteristik pekerjaan, visi dan misi organisasi, kompensasi dll), faktor luar organisasi (persaingan global). Secara visual jalur dari variabel independen terhadap komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia dapat dilihat pada gambar berikut.




**Gambar 4.7 Diagram Dan Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan Vsisioner dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan**

Melalui diagram jalur tersebut selanjutnya dihitung besar pengaruh masing-masing variabel kepemimpinan visioner dan budaya organisasi sebagai berikut.

Besar pengaruh kepemimpinan visioner terhadap komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia.

- Pengaruh langsung kepemimpinan visioner terhadap komitmen karyawan $= (P_{YX1})^2 = (0,303) \times (0,303) = 0,092$ **(9,1%).**
- Pengaruh tidak langsung kepemimpinan visioner terhadap komitmen karyawan $= P_{YX1} \times r_{X1X2} \times P_{YX2} = (0,303) \times (0,441) \times (0,552) = 0,074$ **(7,4%)**

Jadi total pengaruh kepemimpinan visioner terhadap komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia **= 9,2% + 7,4% = 16,5%** dengan arah positif. Artinya semakin baik kepemimpinan visioner akan meningkatkan komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia.

Besar pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia.

- Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen karyawan $= (P_{YX2})^2 = (0,552) \times (0,552) = 0,305$ **(30,5%)**
- Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap komitmen karyawan $= P_{YX2} \times r_{X1X2} \times P_{YX2} = (0,552) \times (0,441) \times (0,303) = 0,074$ **(7,4%)**.

Jadi total pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia **= 30,5% + 7,4% = 37,9%** dengan arah positif. Artinya semakin baik budaya organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia.

**3) Pengujian Hipotesis**

Selanjutnya untuk membuktikan apakah kepemimpinan visioner dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan baik secara bersama-sama maupun secara parsial, maka dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian dimulai dari pengujian secara bersama-sama dan dilanjutkan dengan pengujian secara parsial.

- **Pengujian Koefisien Jalur Secara Bersama-sama.**

Hipotesis Statistik:

Ho: $\rho_{YX1} = \rho_{YX2} = 0$ Kepemimpinan visioner dan budaya organisasi secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh terhadap Komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia.

Ha: $\rho_{YX1} \neq \rho_{YX2} \neq 0$ Kepemimpinan visioner dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap Komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia.

Untuk menguji hipotesis diatas digunakan uji F dengan formula sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{(n-k-1)R^2_{Y(X_1X_2)}}{k(1-R^2_{Y(X_1X_2)})}$$

**Tabel 4.25**
**Uji Anova untuk uji pengaruh kepemimpinan visioner dan budaya organisasi terhadap komitmen karyawan**

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 11.213 | 2 | 5.607 | 32.808 | .000[a] |
| | Residual | 9.399 | 55 | .171 | | |
| | Total | 20.613 | 57 | | | |

a. Predictors: (Constant), Budaya, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Komitmen

Berdasarkan tabel pengujian diatas dapat dilihat nilai $F_{hitung}$ sebesar 32,808 dengan nilai signifikansi (*p-value*) < 0,001. Sementara dari tabel F untuk tingkat signifikansi 0,05 dan derajat bebas (2;55) diperoleh nilai $F_{tabel}$ = 3,165. Karena $F_{hitung}$ (32,808) lebih besar dibanding $F_{tabel}$ (3,165) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia**.**

Besarnya kontribusi atau pengaruh dari kepemimpinan visioner dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia sebesar 54,4%, sedangkan sisanya sebesar 45,6% merupakan pengaruh faktor lain diluar kedua variabel tersebut (kompensasi, iklim organisasi, produktivitas kerja, dll).

**Pengujian Koefisien Jalur Secara Parsial.**

Karena dari hasil pengujian secara bersama-sama menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan, selanjutnya dilakukan pengujian parsial untuk melihat lebih jelas variabel mana saja diantara kedua variabel independen, yaitu kepemimpinan visioner dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Untuk menguji koefisien jalur dari masing-masing variabel eksogen tersebut digunakan uji t, dengan formula sebagai berikut:

$$t_i = \frac{P_{YXi}}{\sqrt{\frac{\left(1-R^2_{Y.X1X2}\right)\times C_{ii}}{\left(n-k-1\right)}}}$$

**a) Pengaruh Kepemimpinan visioner Terhadap Komitmen karyawan**

Hipotesis:

Ho: $\rho_{YX1} = 0$ Kepemimpinan visioner tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia

Ha: $\rho_{YX1} \neq 0$: Kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap Komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia

Pada tabel 4.25 diperoleh nilai statistik uji t variabel kepemimpinan visioner sebesar 2,983 dengan nilai signifikansi sebesar 0,004. Selanjutnya nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel. Dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 55 diperoleh nilai $t_{tabel}$ sebesar 2,004. Karena $t_{hitung}$ (2,983) lebih besar dibanding $t_{tabel}$ (2,004) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa semakin baik kepemimpinan visioner akan meningkatkan komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh kepemimpinan visioner terhadap komitmen karyawan dapat dilihat pada grafik berikut.

Pada gambar 4.10 diatas dapat dilihat bahwa $t_{hitung}$ sebesar 2,983 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia. Hal ini seperti yang di kemukakan oleh **Mathis & Jackson (2004:130)**, organisasi yang memiliki tujuan yang ditetapkan dengan jelas dan berorientasi ke depan akan membuat manajer dan karyawan untuk bertanggung jawab atas pencapaian hasil diangggap sebagai tempat bekerja yang lebih baik, terutama oleh individu yang ingin maju, baik secara finansial maupun karier.. Pendapat ahli tersebut menunjukkan dengan jelas bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kepemimpinan seperti itu disebut kepemimpinan Visioner seperti yang dikemukakan oleh **Robbins (2003:473)** bahwa kepemimpinan visioner merupakan kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi realistis dan mengartikulasi visi yag realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini.

**b) Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Komitmen karyawan**

Hipotesis:

Ho: $\rho_{YX2} = 0$ Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen

karyawan di Universitas Komputer Indonesia

Ha: $\rho_{YX2} \neq 0$: Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia

Pada tabel 4.25 diperoleh nilai statistik uji t variabel budaya organisasi sebesar 5,441 dengan nilai signifikansi < 0,001, selanjutnya nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel. Dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 55 diperoleh nilai $t_{tabel}$ sebesar 2,004. Karena $t_{hitung}$ (5,441) lebih besar dibanding $t_{tabel}$ (2,004) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa semakin baik budaya organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia. Hal ini juga di dukung penelitian yang dilakukan **Laksmi Sito Dwi Irianti, Andy, Ali Pryatino (2009),** pada CV. MITRA JAYA UTAMA bahwasannya ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen karyawan, dengan tingkat signifikan 5%.

Penelitian tentang hubungan antara budaya organisasi dan komitmen dengan kinerja keuangan perusahaan telah dilakukan oleh **Rasyid (2003)** terhadap 202 manajer perusahaan-perusahaan Malaysia. Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya organiasi dengan komitmen, dan budaya organisasi dan komitmen memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan.

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan visioner dan budaya organisasi terhadap komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan visioner di Universitas Komputer Indonesia secara keseluruhan sudah diterapkan dengan baik. Pemimpin sanggup untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan dan mampu untuk mengambil keputusan secara tepat dan cepat. Pimpinan juga piawai menyatukan presepsi bawahan dalam mencapai tujuan dari sebuah visi dan misi organisasi dan sanggup mengantisipasi segala kejadian yang mungkin akan timbul serta mampu mengelola masa depan dan mendorong bawahannya guna menunjukkan kinerja terbaik. Namun Pemimpin kurang aktif memberikan dorongan (motivasi) kepada karyawan dalam rangka menperoleh kinerja terbaik (cukup).
2. Budaya organisasi di Universitas Komputer Indonesia secara umum sudah baik. Kejelasan nilai-nilai budaya oragnisasi di Universitas Komputer Indonesia sudah dipahami dengan baik oleh para karyawan. Demikian juga penyebarluasan nilai-nilai budaya oragnisasi sudah dilakukan dengan baik dan berkesinambungan dengan intensitas pelaksanaan nilai-nilai budaya orgnisasi yang sudah baik. Namun harus di garis bawahi dari hsil penelitian ini bahwa selama ini karyawan cenderung belum memahami implementasi budaya PIQIE, kejelasan akan nilai-nilai budaya PIQIE belum dipahami dengan baik oleh para karyawan, nilai-nilai budaya PIQIE sudah di implementasikan dalam pola bekerja (kategori cukup).
3. Komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia secara umum berada dalam kategori baik. Penerimaan akan tujuan organisasi sudah dilakukan dengan maksimal oleh seluruh karyawan dan pada umumnya karyawan sudah siap dan bersedia dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi serta mempunyai keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi dengan melakukan semua tugas yang diberikan dan

mengesampingkan kepentingan pribadi. Namun ada pernyataan yang termasuk kedalam kategori cukup, yaitu ketika ada informasi bahwa ada perusahaan lain yang menawarkan kompensasi tinggi, maka kemungkinan tinggi anda akan membuat lamaran.

4. Kepemimpinan visioner memiliki hubungan signifikan dengan budaya organisasi pegawai di Universitas Komputer Indonesia. Implementasi kepemimpinan visioner yang baik akan membuat budaya organisasi semakin baik.
5. Kepemimpinan visioner berperan signifikan dalam pembentukan komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia. Kepemimpinan visioner memberikan pengaruh sebesar 16,5% dalam pembentukan komitmen karyawan, dimana meningkatnya implementasi kepemimpinan visioner membuat komitmen karyawan semakin baik.
6. Budaya organisasi berperan signifikan dalam pembentukan komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia. Budaya organisasi memberikan pengaruh sebesar 37,9% dalam pembentukan komitmen karyawan, dimana semakin kondusif budaya organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan.
7. Secara simultan kepemimpinan visioner dan budaya organisasi berperan signifikan dalam pembentukan komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia. Secara simultan kepemimpinan visioner dan budaya organisasi memberikan pengaruh sebesar 54,4% dalam pembentukan komitmen karyawan. Diantara kedua variabel independen, budaya organisasi memberikan peran yang lebih besar dalam pembentukan komitmen karyawan dibanding kepemimpinan visioner.

**Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka peneliti ingin memberikan saran yang dapat dijadikan masukan kepada Universitas Komputer Indonesia, yaitu :

1. Pemimpin di Universitas Komputer Indonesia harus bisa memberikan arahan (motivasi) atau mendorong bawahannya untuk menunjukkan kinerja terbaik, adapun motivasi yang bias dilakukan adalah melakukan pendekatan secara emosional terhadap para karyawan, motivasi karyawan didasarkan pada suri tauladan yang baik, melibatkan karyawan untuk memberikan usul, ide, dan saran bagi perkembangan organisasi, dan menjelaskan visi, misi dan tujuan organisasi.
2. Budaya organisasi di Universitas Komputer Indonesia sudah baik, namun selama ini karyawan cenderung belum memahami implementasi dari budaya PIQIE, serta kerjelasan akan nilai-nilai budaya PIQIE belum dipahami dengan baik oleh para karyawan, selain itu juga nilai-nilai budaya PIQIE belum di implementasikan secara maksimal dalam pola bekerja. Oleh karena itu hendaknya organisasi (UNIKOM) harus bisa mengarahkan para karyawan untuk bisa berfikir positif, berfikir kreatif dan konstruktif, menjalin kerja sama tim, berintegritas tinggi, kemampuan mengatur waktu, dan berdedikasi tinggi. Jika semua elemen tersebut dapat di implemetasikan dengan baik, maka poin-poin mengenai kejelasan nilai-nilai dan keyakinan akan secara maksimal dapat di pahami dan di implementasikan kedalam pola kerja yang baik.
3. Dari hasil penelitian di temukan bahwa komitmen karyawan sudah tergolong baik, namun sebesar 36,20% karyawan akan beralih ke perusahaan lain ketika ada informasi bahwa ada perusahaan lain yang menawarkan kompensasi tinggi, dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan karyawan masih kurang, maka solusinya adalah memberikan kompensasi yang layak sesuai dengan kapasitas dan kemampuan karyawan tersebut.

4. Kepemimpinan visioner yang baik akan membuat budaya organisasi menjadi baik, maka dari itu, selayaknya seorang pemimpin harus memiliki jiwa dan kemampuan dalam menjalankan visi dan misi dalam artian setiap pemimpin harus bisa menjadi pemimpin yang visioner.
5. Organisasi harus mampu mempertahankan pemimpin yang visioner, karena hal ini terbukti ketika seorang pemimpin yang memiliki visi baik akan menjadikan karyawan-karyawannya menjadi berkomitmen terhadap organisasi.
6. Nilai-nilai dari budaya organisasi harus dijaga sebaik mungkin, karena budaya organisasi yang baik akan menjadikan karyawan berkomitmen tinggi**.**
7. Kepemimpinan visioner dan budaya organisasi berperan dalam pembentukan komitmen karyawan, oleh karena itu pemimpin yang visioner dan budaya organisasi yang baik harus tetap dipertahankan, karena akan berpengaruh terhadap komitmen karyawan jika pemimpin dan budaya organisasi tidak baik, maka aset dari organisasi (karyawan/anggota) yang berpotensi akan meninggalkan organisasi.