

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KUALITAS LAYANAN PADA PERUM  
DAMRI CABANG MATARAM**

ERLAN<sup>1</sup>  
SITI NURMAYANTI<sup>2</sup>  
BAIQ HANDAYANI RINUASTUTI<sup>3</sup>

**ABSTRAK**

*Service quality is one important part in a service company such as Perum Damri Branch Mataram. This research is aimed at (1) analyzing the significant effect of work satisfaction on the organization commitment, (2) analyzing the significant effect of leadership on the organization commitment, (3) analyzing the significant effect of work satisfaction on the service quality, (4) analyzing the significant effect of leadership on the service quality, (5) analyzing the significant effect of the organizational commitment on the service quality.*

*This research is associative causal study. The data were collected through questionnaires distributed for census to the population of 104 employees of Perum Damri. The data were analyzed with path analysis with Amos 2.1 for windows.*

*The research showed that (1) work satisfaction has positive and significant effect on the organizational commitment, (2) leadership has positive but not significant effect on the organizational commitment, (3) work satisfaction has positive and significant effect on the service quality, (4) leadership has positive but not significant effect on the service quality, (5) the organizational commitment has significant effect on the service quality.*

**Keywords : work satisfaction, leadership, organisasional commitment, service quality**

**1. PENDAHULUAN**

Setiap perusahaan mengharapkan kinerja terbaik dalam operasinya, Salah satunya perusahaan jasa yang terus dituntut meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada konsumennya. Apabila perusahaan tidak memiliki kualitas yang baik dalam memberikan pelayanannya kepada konsumen maka mereka tidak dapat bertahan dalam kancah persaingan bisnis yang semakin ketat. Menurut Wyckof dalam Tjiptono (2005) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai “tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan”.

Terdapat banyak faktor yang dapat memengaruhi kualitas layanan di dalam suatu perusahaan. Salah satunya adalah kepuasan kerja. Menurut Schmit dan Allscheid, (1995) Karyawan akan memberikan layanan yang lebih baik apabila mereka merasa puas. Pada industri jasa, kepuasan kerja menjadi hal yang diperhatikan oleh manajemen perusahaan karena berdampak kepada kualitas pelayanan yang diberikan, hal ini terjadi karena perusahaan jasa berfokus kepada penyampaian kualitas pelayanan dengan membangun loyalitas konsumen melalui kepuasan kerja karyawan (Munhurrun, *et. al.*, 2010).

Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Robbins dan Judge (2008:107) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan

<sup>1</sup>Mahasiswa Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mataram.

<sup>2</sup>Dosen Pembimbing Utama, Dosen Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mataram.

<sup>3</sup>Dosen Pembimbing Pendamping, Dosen Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mataram.

hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Puspitawati dan Riana (2014), Irene, Wijaya, dan Hariyanto (2015), Taurisa, C.M & Ratwati, I. (2012) menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

Selain kepuasan kerja, Kepemimpinan dapat juga memengaruhi kualitas layanan perusahaan pada pelanggannya. Kepemimpinan (*leadership*) dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan (Robbins dan Judge, 2008: 49). Menurut Rivai (2005:2), definisi kepemimpinan secara luas, adalah meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Komitmen organisasional dapat juga memengaruhi kualitas layanan perusahaan pada pelanggannya, karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan akan berusaha untuk terus meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan agar pelanggan puas. Para peneliti terdahulu yaitu Puspitawati dan Riana (2014), Irene, Wijaya, dan Hariyanto (2015), telah menemukan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan.

Perusahaan sangat mengharapkan komitmen karyawan yang tinggi sehingga dapat mencapai kinerja terbaiknya. Komitmen Organisasional menurut Ivancevich, dkk. (2007:234) adalah perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut dapat diidentifikasi bahwa komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap yaitu, rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan setia terhadap organisasi.

Bukti penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya Komitmen Organisasional dapat mengurangi efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional, maka efektifitas atau kinerja organisasi akan semakin tinggi. Menurut Sopiah (2008) Karyawan yang berkomitmen tinggi akan memengaruhi kinerja dalam perusahaan. Artinya karyawan yang memiliki komitmen akan bekerja sepenuh hati, tulus dan ikhlas melayani konsumen tanpa harus dipaksa terlebih dahulu.

Banyak organisasi yang berorientasi memberikan kualitas layanan terbaik sehingga berkinerja unggul dalam menjalankan bisnisnya. Salah satunya adalah Perum Damri. Perum Damri adalah perusahaan umum angkutan jalan yang aman, berkualitas prima dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat di Indonesia. Perum Damri telah membuka cabang perusahaannya di seluruh wilayah Indonesia, salah satunya adalah Perum Damri Cabang Mataram. Kualitas layanan yang diberikan oleh Perum Damri Cabang Mataram menunjukkan aspek yang memiliki kualitas tinggi dibandingkan dengan perusahaan jasa angkutan lainnya. Hal ini terbukti dari beberapa hal : pertama Perum Damri Cabang Mataram memiliki kedisiplinan waktu yang tinggi.

Waktu keberangkatan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan oleh General Manajer meskipun jumlah penumpang yang ada tidak memenuhi tempat duduk yang ada didalam bus. Kedua, penetapan harga dan sistem penjualan yang ditetapkan sudah sesuai dengan peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM. 36 Tahun 2016 Tentang Tarif Dasar, Tarif Batas Atas dan Tarif Batas Bawah Angkutan Penumpang Antar Kota Antar Provinsi Kelas Ekonomi di Jalan dengan Mobil Bus Umum dimana Perum Damri Cabang Mataram menggunakan Tarif Batas Bawah sebesar Rp. 155 (*Seratus lima puluh lima rupiah*) per penumpang kilometer.

Ketiga, Perum Damri Cabang Mataram tidak didominasi oleh para calo yang sering memperlmainkan harga dan konsumen seperti beberapa perusahaan jasa angkutan lainnya. Keempat, kinerja para supir dan kondektur dapat dikatakan tinggi karena selalu bersedia dan siap siaga ketika mengoperasikan kendaraan dan bekerja pada jam-jam istirahat seperti tengah malam karena mengejar target harus tiba di tempat tujuan tepat waktu dengan aman, nyaman sampai tujuan.

Selama tiga tahun terakhir kendaraan operasional yang berangkat selalu mendekati 100% (seratus persen). Hal ini menunjukkan kinerja pelayanan yang diberikan oleh Perum Damri Cabang Mataram sudah optimal. Dari segi kepuasan kerja pegawai dan kepemimpinan general manager, nampak bahwa para karyawan senang bekerja karena upah yang diterima sesuai dengan standar upah minimum regional (UMR) bahkan memiliki bonus dalam bekerja. Sementara, dari sisi komitmen, para karyawan Perum Damri Cabang Mataram seperti sopir misalnya, mereka tidak pernah mengeluhkan kondisi kerja yang mereka rasakan dan meninggalkan tanggung jawab mereka meskipun mereka harus bekerja pada waktu tengah malam untuk mengendarai Bus dari Sumbawa ke Mataram atau sebaliknya.

Kondisi kepuasan kerja dan komitmen karyawan yang nampak tinggi dan diikuti oleh kualitas layanan yang mereka berikan juga tinggi menjadi hal yang unik karena tidak semua perusahaan umum memiliki kriteria tersebut. Oleh sebab itu, maka peneliti tertarik melakukan penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja dan Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan pada Perum Damri Cabang Mataram.

## **2. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menganalisis signifikansi pengaruh dari kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasional pada Perum Damri Cabang Mataram.
- 2) Untuk menganalisis signifikansi pengaruh dari kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional pada Perum Damri Cabang Mataram.
- 3) Untuk menganalisis signifikansi pengaruh dari kepuasan kerja terhadap Kualitas Layanan pada Perum Damri Cabang Mataram.
- 4) Untuk menganalisis signifikansi pengaruh dari kepemimpinan terhadap Kualitas Layanan pada Perum Damri Cabang Mataram.
- 5) Untuk menganalisis signifikansi pengaruh dari Komitmen Organisasional terhadap Kualitas Layanan pada Perum Damri Cabang Mataram.

## **3. Landasan Teori**

### **3.1. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Misalnya, sifat pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu pada kepuasan kerjanya. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Bentuk program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja dan oleh organisasi secara ikhlas dan terhormat juga pada umumnya berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Situasi lingkunganpun turut berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang (Siagian, 2010).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006:243). Rivai dan Mulyadi (2012:246) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

*Robbins dan Judge* (2008:107) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Dalam konsep tersebut, pekerjaan seseorang lebih dari sekedar aktivitas mengatur kertas, menulis kode program, menunggu pelanggan, atau mengendarai sebuah truk. Setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kinerja, menerima kondisi-kondisi kerja yang kurang ideal, dan lain-lain. Ini berarti bahwa penilaian seorang karyawan tentang seberapa ia merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan merupakan penyajian yang rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang berlainan.

Kepuasan kerja adalah respon bersifat memengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep kesatuan. Orang yang relatif puas dengan satu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Karena terdapat hubungan dinamis antara motivasi dengan kepuasan kerja, maka perlu dipahami penyebab kepuasan kerja dan konsekuensi dari kepuasan kerja.

Ada konsekuensi ketika pegawai menyukai pekerjaan mereka, dan ada konsekuensi ketika pegawai tidak menyukai pekerjaan mereka. Respons-respons tersebut didefinisikan sebagai berikut (*Robbins dan Judge, 2008: 111-112*):

- (1) Keluar (*exit*): Perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
- (2) Aspirasi (*voice*): Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
- (3) Kesetiaan (*loyalty*): Secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan memercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
- (4) Pengabaian (*neglect*): Secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

Menurut Celluci, Anthony, dan David dalam Mas'ud (2009:185-186) kepuasan kerja dapat diukur dari :

- 1) Kepuasan terhadap gaji/upah,
- 2) Kepuasan terhadap promosi,
- 3) Kepuasan terhadap teman sekerja,
- 4) Kepuasan terhadap penyelia,
- 5) Kepuasan terhadap pekerjaan

### 3.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan (Robbins dan Judge, 2008: 49). Menurut Rivai (2005:2), dalam bukunya yang berjudul "Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi" menyatakan bahwa definisi kepemimpinan secara luas, adalah meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi

perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Menurut Hasibuan (2003:170) "Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi". Menurut Wursanto (2002:197) dalam bukunya Dasar-Dasar Ilmu Organisasi menjelaskan teori kepemimpinan adalah bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin.

Menurut Rivai (2005:53-54) indikator dari fungsi kepemimpinan dapat antara lain sebagai berikut :

- (1) Pemimpin mampu menggerakkan dan memotivasi bawahannya untuk melaksanakan perintah
- (2) pemimpin melakukan konsultasi dengan bawahannya yang mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.
- (3) pemimpin berusaha mengaktifkan bawahan untuk ikut serta mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya
- (4) pemimpin memberikan pelimpahan wewenang dalam pengambilan keputusan dengan berlandaskan pada kepercayaan
- (5) pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi dengan bawahan
- (6) Pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif.
- (7) Pemimpin melakukan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan kepada bawahannya.

### 3.3. Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins and Judges, 2008).

Komitmen Organisasional adalah perasaan identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dari organisasi. Komitmen pada organisasi menyangkut tiga sikap yaitu : (1) perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi; (2) perasaan keterlibatan dalam tugas organisasi; dan (3) perasaan loyalitas terhadap organisasi (Wibowo, 2010).

Komitmen Organisasional (*organizational commitment*), didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara Komitmen Organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. (Robbins dan Judge, 2008:101).

Menurut Gibson dkk (2008:315) komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap: (1) identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) Perasaan loyalitas terhadap organisasi. Sehingga dimaknai bahwa Komitmen Organisasional merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang baik berarti bahwa pegawai tersebut memiliki loyalitas terhadap organisasi dimana ia berada saat ini dan akan berupaya dengan optimal mencapai tujuan organisasi tempat ia bekerja.

Komitmen Organisasional menurut Ivancevich, dkk. (2007:234) adalah perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut dapat diidentifikasi bahwa komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap yaitu, rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan setia terhadap organisasi. Bukti penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya Komitmen Organisasional dapat mengurangi efektivitas organisasi.

Komitmen Organisasional dapat dijabarkan menjadi tiga karakteristik individu antara lain yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan-tujuan organisasi, berkeinginan untuk memberikan hasil yang terbaik demi kepentingan organisasi dan berusaha memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut, oleh karena itu komitmen seseorang terhadap organisasinya akan sangat berpengaruh terhadap aktivitasnya dalam bekerja yang ditunjukkan melalui kinerjanya (Meyer dan Allen dalam Brown, 2003:11).

Indikator atau pengukur dari variabel komitmen organisasional sebagaimana yang dijelaskan di bawah ini (Mowday, Porter & Steers dalam Luthans (2006) :

- 1) Identifikasi (*Identification*).
- 2) Keterlibatan (*Involvement*).
- 3) Loyalitas (*Loyalty*).
- 4) Perilaku (*behavioral*) :

### 3.4. Kualitas Layanan

Pengertian kualitas pelayanan jasa berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Menurut Wyckof dalam Tjiptono (2005) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai "tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan". Parasuraman, *et al.*, dalam Christina (2011) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai "refleksi persepsi evaluatif konsumen terhadap pelayanan yang diterima pada suatu waktu tertentu". Menurut Zeithaml, Parasuraman Dan Berry (2009:26) kemampuan dan kemauan atau kesiapan karyawan untuk melakukan layanan yang dijanjikan kepada pelanggan

Berdasarkan dua definisi kualitas pelayanan di atas dapat diketahui bahwa terhadap dua faktor utama yang memengaruhi kualitas pelayanan, yaitu pelayanan yang diharapkan (*expected service*) konsumen dan pelayanan yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) oleh konsumen atau hasil yang dirasakan.

Kualitas pada dasarnya ditentukan oleh kesesuaiannya dengan spesifikasi yang ditawarkan, spesifikasi pada perusahaan jasa berkaitan dengan pengiriman barang tepat waktu atau kecepatan dalam memberikan tanggapan terhadap keluhan pelanggan (Wibowo, 2012). Menurut Ariani (2003), kualitas dapat dicapai apabila delapan elemen telah terpenuhi, yaitu :

- a) Fokus pada pelanggan dengan memberikan kepuasan kepada pelanggan sesuai dengan harapan.
- b) Komitmen jangka panjang, agar seluruh karyawan mau melaksanakan hal yang sama dengan terlibat secara penuh dalam proses yang ada.
- c) Kepemimpinan dan dukungan manajemen puncak, dengan memberikan dukungan tenaga, pikiran, perencanaan strategis, gaya serta perbaikan secara berkesinambungan.
- d) Pemberdayaan seluruh personil dan kerja tim dengan mendorong partisipasi seluruh karyawan untuk mencapai sasaran kualitas, termasuk perbaikan dan penyelesaian masalah.
- e) Komunikasi efektif dengan mengadakan hubungan komunikasi baik secara formal maupun informal dan komunikasi vertikal maupun horizontal.

- f) Kepercayaan dan analisis proses secara statistik, yang memungkinkan organisasi melakukan tindakan perbaikan, menetapkan prioritas dan mengevaluasi kemajuan yang dicapai.
- g) Komitmen terhadap perbaikan dengan membangun kesadaran untuk mengadakan perbaikan melalui pendidikan dan pelatihan karyawan.
- h) Mendukung pemberian penghargaan yang bukan hanya berupa upah atau gaji, melainkan penghargaan berupa pujian, dukungan saran maupun kritik membangun.

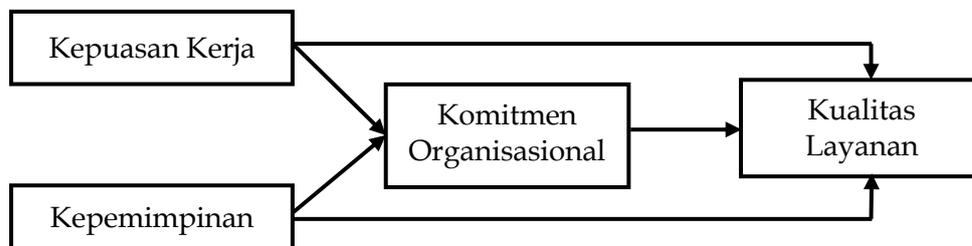
Parasuraman (2003) menyatakan ada lima dimensi yang dapat mengukur kualitas jasa, diantaranya :

- a) Keandalan (*reliability*) merupakan kemampuan dalam hal memberikan pelayanan dengan segera dan memuaskan.
- b) Daya tanggap (*responsiveness*) merupakan kesediaan atau keinginan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat tanggap.
- c) Jaminan (*assurances*) yaitu mencakup kesopanan, kemampuan, sifat dapat dipercaya yang dimiliki para karyawan, bebas dari bahaya, risiko, atau keraguan.
- d) Empati (*empathy*) merupakan rasa memahami dan kepedulian meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan para pelanggan.
- e) Bukti langsung (*tangibles*) merupakan segala sesuatu yang dapat dilihat dan berwujud, seperti fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan dan sarana komunikasi.

#### 4. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan tujuan dan landasan teori diatas, dapat digambarkan kerangka konseptual dari penelitian ini adalah :

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian kerangka penelitian ini sebagai berikut ini :



Keterangan :  $\longrightarrow$  = Pengaruh antar variabel

#### 5. Hipotesis.

Berdasarkan tujuan dan kerangka konseptual di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- 1) Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional pada Perum Damri Cabang Mataram.
- 2) Diduga kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional pada Perum Damri Cabang Mataram.
- 3) Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan pada Perum Damri Cabang Mataram.
- 4) Diduga kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan pada Perum Damri Cabang Mataram.
- 5) Diduga Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan pada Perum Damri Cabang Mataram.

## 6. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian Asosiatif Kausal. Menurut Silalahi (2010:33) "Penelitian kausal merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih". Jenis penelitian kausal yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan akan memberikan rumusan untuk menemukan pengaruh dari masing-masing variabel yang diteliti yaitu pengaruh kepuasan kerja dan Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan pada Perum Damri Cabang Mataram.

Menurut Silalahi (2010:253) Populasi diartikan sebagai jumlah total dari seluruh unit atau elemen di mana penelitian dilaksanakan. Artinya bahwa keseluruhan dari subjek penelitian yang dalam penelitian ini adalah Pegawai Perum Damri Cabang Mataram. Oleh sebab itu, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai yang berjumlah 104 orang.

Dari Populasi yang berjumlah 104 orang akan dipilih seluruh pegawai sebagai responden. Karena diambil seluruh anggota populasi maka dinamakan sebagai metode sensus. Menurut Silalahi (2010:253) "Jika data diperoleh dari seluruh anggota populasi, maka disebut dengan metode sensus".

Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, yang berisi tentang pernyataan yang terkait dengan permasalahan yang diteliti. Kuesioner dalam penelitian ini berisi tentang Kepuasan Kerja diadopsi dari Celluci, Anthony, dan David dalam Mas'ud (2009:185-186), Kepemimpinan diadopsi dari Rivai (2005), Komitmen Organisasional diadopsi dari Mowday, Porter & Steers dalam Luthans (2006) dan Kualitas Layanan diadopsi dari Parasuraman (2003) yang telah digunakan dalam kuesioner penelitian oleh Puspitawati (2013).

**Alat uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Analisa Jalur.** Teknik analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *analisis jalur (Path Analysis)*. Berdasarkan hubungan antar variabel dalam kerangka konseptual, model matematik dari model jalur dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a)  $Y_1 = \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \epsilon_1$
- b)  $Y_2 = \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \epsilon_1$
- c)  $Y_1 = \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \gamma_3 Z + \epsilon_2$

Atau:

- a) Kualitas Layanan =  $\gamma_1$ Kepuasan Kerja +  $\gamma_2$ Kepemimpinan +  $\epsilon_1$
- b) Komitmen Organisasional =  $\gamma_1$ Kepuasan Kerja +  $\gamma_2$ Kepemimpinan +  $\epsilon_2$
- c) Kualitas Layanan =  $\gamma_1$ Kepuasan Kerja +  $\gamma_2$ Kepemimpinan +  $\gamma_3$ Komitmen +  $\epsilon_4$

Dimana:

- a) Kualitas Layanan (Y1) Komitmen Organisasional (Y2) sebagai variabel *endogenous*, Sedangkan variabel *exogenous* adalah Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan.
- b) Parameter  $\gamma$  (*gamma*) antara lain  $\gamma_1$ ,  $\gamma_2$ , dan  $\gamma_3$ , adalah parameter pengaruh variabel *exogen* terhadap variabel *endogen*.
- c) Parameter  $\epsilon$  (*epsilon*); yaitu parameter yang berkenaan dengan error pada pengukuran variabel latent berdasarkan variabel manifest.

## 7. HASIL PENELITIAN

### 7.1. Deskripsi Variabel Penelitian

#### 1) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan tanggapan responden terhadap perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya. Pernyataan yang diajukan untuk variabel ini sebanyak 15 item pernyataan. Pada umumnya responden memberikan tanggapan dengan kriteria tinggi dan sangat tinggi. Kriteria sangat menunjukkan bahwa para karyawan Perum Damri Cabang Mataram sangat puas terhadap gaji yang diberikan karena sesuai dengan regulasi, Tunjangan yang mereka terima juga sudah cukup banyak, mereka sangat puas dengan dasar (patokan) yang digunakan untuk promosi jabatan dalam organisasi, mereka juga sangat puas dengan aturan bahwa apabila mereka melaksanakan pekerjaan dengan baik, mereka akan dipromosikan minimal upah yang mereka terima semakin meningkat, mereka merasa sangat puas dengan tingkat kemajuan dan prestasi yang dicapai, mereka juga sangat puas di lingkungan kerja mereka karena orang-orang yang bekerja di dalam organisasi saling memberikan dukungan, setiap karyawan juga menikmati bekerja dengan teman-teman di kantor, Saya menikmati bekerja dengan teman-teman di kantor, Pekerjaan yang saya laksanakan sangat menarik.

#### 2) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tanggapan responden terhadap perilaku pimpinan/atasan langsung dalam memengaruhi bawahan agar mau melakukan tugas dengan baik. Pernyataan yang diajukan untuk variabel ini sebanyak 7 item pernyataan. Pada umumnya responden memberikan tanggapan dengan kriteria baik dan sangat baik. Kriteria sangat baik menunjukkan bahwa Pemimpin pada Perum Damri Cabang Mataram sudah mampu menggerakkan dan memotivasi bawahannya untuk melaksanakan perintah, Upaya pemimpin mengaktifkan bawahan untuk ikut serta mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya, Pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, Pemimpin melakukan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan kepada bawahannya.

Sementara kriteria baik menunjukkan karyawan menganggap bahwa pemimpin sudah bersedia melakukan konsultasi dengan bawahannya yang mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan, Kegiatan pemimpin memberikan pelimpahan wewenang dalam pengambilan keputusan dengan berlandaskan pada kepercayaan, Pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi dengan bawahan.

#### 3) Komitmen Organisasional

**Komitmen Organisasional** merupakan tanggapan responden terhadap perasaan setia yang diekspresikan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan kedinasannya pada Perum Damri Cabang Mataram. Pernyataan yang diajukan untuk variabel ini sebanyak 12 item pernyataan. Pada umumnya responden memberikan tanggapan dengan kriteria tinggi dan sangat tinggi. Kriteria sangat tinggi menunjukkan bahwa karyawan Perum Damri Cabang Mataram setuju terhadap kebijakan dari organisasi, Keterlibatan mereka dalam pekerjaan sesuai dengan peran dan tanggungjawab, mereka bersedia menerima semua tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, mereka bersedia menyelesaikan semua tugas dan tanggung jawab sesuai dengan batas waktu yang ditentukan, adanya keterikatan emosional antara pegawai dengan organisasi, mereka bersedia untuk menampilkan usaha yang maksimal.

Sementara kriteria tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesamaan antara nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi, mereka merasa bangga menjadi bagian dari

organisasi, mereka memiliki loyalitas kerja yang tinggi terhadap organisasi, mereka merasa memiliki yang kuat terhadap organisasi, mereka bersedia untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan demi pencapaian tujuan organisasi, mereka juga berkeinginan untuk tetap berada dalam organisasi.

#### 4) Kualitas Layanan

Kualitas Layanan Karyawan merupakan tanggapan responden terhadap kemampuan dan kemauan karyawan untuk melakukan layanan dengan baik. Pernyataan yang diajukan untuk variabel ini sebanyak 14 item pernyataan. Pada umumnya responden memberikan tanggapan dengan kriteria tinggi dan sangat tinggi. Kriteria sangat tinggi menunjukkan bahwa Karyawan sangat jarang mendapat keluhan atas sikapnya dalam memberikan informasi kepada konsumen, Karyawan sangat jarang mendapat keluhan atas kemampuan dalam memberikan layanan tepat waktu, Karyawan sangat jarang mendapat keluhan atas respon dalam melayani konsumen, Karyawan sangat jarang mendapat keluhan atas respon dalam menanggapi masalah konsumen, Karyawan sangat jarang mendapat keluhan atas kesiagaan dalam memberikan layanan, Karyawan sangat jarang mendapat keluhan atas kemampuan dalam memberikan layanan sesuai yang dijanjikan, Karyawan sangat jarang mendapat keluhan atas kemampuan dalam menjawab masalah konsumen, Karyawan sangat jarang mendapat keluhan atas kecakapan dalam memberikan rasa kepercayaan kepada konsumen, Karyawan sangat jarang mendapat keluhan atas penampilan dalam melayani konsumen.

### 7.2. Hasil Analisis Jalur

Berdasarkan analisis hasil yang dilakukan dengan menggunakan analisis jalur, maka dapat dihitung pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengaruh tersebut berupa pengaruh signifikan, pengaruh tidak signifikan. Analisis mengenai signifikansi koefisien jalur dianalisis melalui signifikansi besaran *regression weights* menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel X1 maupun X2 terhadap Z dan Y karena nilai  $p \leq 0,05$ . Adapun hasil analisis tersebut selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut :

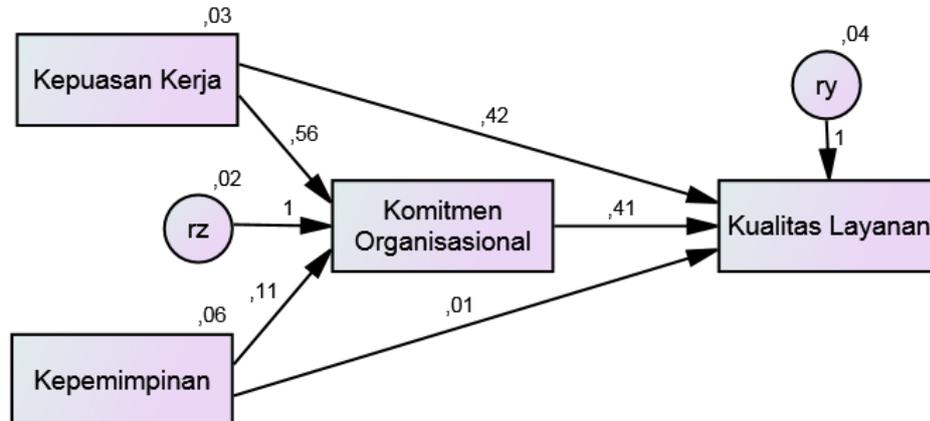
Tabel 4.8 Regression Weights

Pengaruh Antar Variabel	Estimate	P	Keterangan
Komitmen Organisasional <--- Kepuasan Kerja	0,556	0.000	Signifikan
Komitmen Organisasional <--- Kepemimpinan	0,110	0.062	Tidak Signifikan
Kualitas Layanan <--- Kepuasan Kerja	0,420	0,000	Signifikan
Kualitas Layanan <--- Kepemimpinan	0,013	0,862	Tidak Signifikan
Kualitas Layanan <--- Komitmen Organisasional	0,411	0.000	Signifikan

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan hasil pengujian seperti yang disajikan pada tabel 4.8., secara grafik jalur yang signifikan dan tidak signifikan dapat dilihat pada gambar 4.1. di bawah ini.

Gambar 4.1. Gambar Analisis Jalur



Keterangan :

Jalur Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional signifikan

Jalur Kepemimpinan → Komitmen Organisasional tidak signifikan

Jalur Kepuasan Kerja → Kualitas Layanan signifikan

Jalur Kepemimpinan → Kualitas Layanan tidak signifikan

Jalur Komitmen Organisasional → Kualitas Layanan signifikan

### 7.3. Pembuktian Hipotesis

#### 1) Hasil Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis Pertama (H1) dalam Penelitian ini menyatakan “Diduga Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kualitas Layanan Karyawan”. Pembuktian hipotesis ini dilakukan dengan analisis jalur yang menunjukkan bahwa besarnya pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Layanan Karyawan sebesar 0,420 pada taraf signifikansi 0,862 dengan taraf kesalahan pada Kategori 5% (0,05). Taraf signifikansi untuk pengaruh antar variabel sebesar 0,000 di mana nilai ini lebih kecil dari standar toleransi kesalahan sebesar 5% (0,05) yang berarti signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Layanan Karyawan Sehingga hipotesis pertama **diterima**.

#### 2) Hasil Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis Kedua (H2) dalam Penelitian ini menyatakan “Diduga Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kualitas Layanan Karyawan”. Pembuktian hipotesis ini dilakukan dengan analisis jalur yang menunjukkan bahwa besarnya pengaruh dari Kepemimpinan terhadap Kualitas Layanan Karyawan sebesar 0,013 pada taraf signifikansi 0,862 dengan taraf kesalahan pada Kategori 5% (0,05). Taraf signifikansi untuk pengaruh antar variabel sebesar 0,000 di mana nilai ini lebih besar dari standar toleransi kesalahan sebesar 5% (0,05) yang berarti tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan dari Kepemimpinan terhadap Kualitas Layanan, sehingga hipotesis kedua **ditolak**.

#### 3) Hasil Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis Ketiga (H3) dalam Penelitian ini menyatakan “Diduga Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasional”. Pembuktian hipotesis ini dilakukan dengan analisis jalur yang menunjukkan bahwa besarnya pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0,556 pada taraf signifikansi 0,000 dengan taraf kesalahan pada Kategori 5% (0,05). Taraf signifikansi untuk pengaruh antar variabel sebesar 0,000 di mana nilai ini lebih kecil dari standar toleransi kesalahan sebesar 5% (0,05) yang berarti signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan

signifikan dari Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. Sehingga hipotesis ketiga dapat diterima.

#### 4) Hasil Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat (H4) dalam Penelitian ini menyatakan “Diduga Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasional”. Pembuktian hipotesis ini dilakukan dengan analisis jalur yang menunjukkan bahwa besarnya pengaruh dari Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0,110 pada taraf signifikansi 0,862 dengan taraf kesalahan pada Kategori 5% (0,05). Taraf signifikansi untuk pengaruh antar variabel sebesar 0,862 di mana nilai ini lebih besar dari standar toleransi kesalahan sebesar 5% (0,05) yang berarti tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan dari Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional. Sehingga hipotesis keempat **ditolak**.

#### 5) Hasil Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis kelima (H5) dalam Penelitian ini menyatakan “Diduga Komitmen Organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kualitas Layanan”. Pembuktian hipotesis ini dilakukan dengan analisis jalur yang menunjukkan bahwa besarnya pengaruh dari Komitmen Organisasional terhadap Kualitas Layanan sebesar 0,411 pada taraf signifikansi 0,001 dengan taraf kesalahan pada Kategori 5% (0,05). Taraf signifikansi untuk pengaruh antar variabel sebesar 0,001 di mana nilai ini lebih kecil dari standar toleransi kesalahan sebesar 5% (0,05) yang berarti signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Komitmen Organisasional terhadap Kualitas Layanan. Sehingga hipotesis kelima **diterima**.

### 8. PEMBAHASAN

#### 1) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Layanan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan di Perum Damri Cabang Mataram dengan koefisien sebesar 0,420. Artinya jika ada peningkatan Kepuasan Kerja sebesar 1 poin maka akan memengaruhi Kualitas Layanan sebesar  $1 \times 0,420$ . Suwatno dan Priansa (2011) menyatakan bahwa bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan menyenangkan dalam bekerja, sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan produksi, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan dalam bekerja. Pada industri jasa, kepuasan kerja menjadi hal yang diperhatikan oleh manajemen perusahaan karena berdampak kepada kualitas pelayanan yang diberikan, hal ini terjadi karena perusahaan jasa berfokus kepada penyampaian kualitas pelayanan dengan membangun loyalitas karyawan dan konsumen melalui kepuasan kerja (Munhurrun, et. al., 2010). Karyawan akan memberikan layanan yang lebih baik apabila mereka merasa puas (Schmit dan Allscheid, 1995).

Temuan ini diperkuat oleh hasil dari peneliti terdahulu yaitu Puspitawati dan Riana (2014), Irene, Wijaya, dan Hariyanto (2015), Berliyanti dan Imelda (2008) telah menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan.

Secara teori kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja juga dapat dimaknai sebagai hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006:243). Kepuasan kerja menjadi hal penting karena dapat memengaruhi produktivitas karyawan (Edward Lawler, dalam Steers & Porter, 1983) sebab karyawan yang memiliki kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan

sehingga karyawan tersebut bekerja dalam keadaan terpaksa. Karyawan yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja (performance) yang buruk dibanding dengan karyawan yang bekerja dengan semangat yang tinggi. Apabila perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah, dapat dibayangkan tingkat produktivitas perusahaan secara keseluruhan, dan ini akan merugikan perusahaan. Itulah sebabnya perusahaan perlu memperhatikan derajat kepuasan karyawannya dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang dapat memengaruhi kepuasan kerja.

## **2) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kualitas Layanan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kualitas Layanan di Perum Damri Cabang Mataram dengan koefisien sebesar 0,013. Artinya jika ada peningkatan Kepemimpinan sebesar 1 poin maka akan meningkatkan Kualitas Layanan sebesar  $1 \times 0,013$  tetapi tidak berpengaruh terhadap kualitas layanan. Secara teoritis Kurniawan (2013) menyatakan Kepemimpinan sebagai prediktor terhadap Kualitas layanan. Selain itu, (Schein, 1992), menyatakan bahwa pemimpin mempunyai pengaruh yang besar terhadap keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan yang muncul. Tuntutan akan kualitas dan kinerja kepemimpinan dalam penyelenggaraan pemerintahan mengemuka dan terus meningkat telah menjadi patron seorang pemimpin dan calon pemimpin di dalam membawa perubahan dalam organisasi, serta memotivasi anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan menjadi basis dalam manajemen sumber daya manusia yang diharapkan tidak saja pada aspek operasional yaitu dalam pembentukan kualitas kehidupan kerja tetapi juga pada aspek strategik yang mendasari terbentuknya kondisi kehidupan kerja tersebut.

Secara teoritis, definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Singkatnya Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan (Robbins dan Judge, 2008: 49).

Dalam teori kepemimpinan, seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif (Wursanto, 2002:197).

## **3) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil penelitian menunjukkan hipotesa ketiga dapat diterima, yakni Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional di Perum Damri Cabang Mataram dengan koefisien sebesar 0,556. Artinya jika ada peningkatan Kepuasan Kerja sebesar 1 poin maka akan meningkatkan Komitmen Organisasional kerja sebesar  $1 \times 0,556$ . Temuan ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Rivai (2002:249) yang menyatakan bahwa "Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial di luar kerja.

Komitmen organisasional dapat dibentuk oleh kepuasan kerja diperkuat oleh pendapat Robbins dan Judge (2008:111) bahwa "konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka adalah karyawan tersebut memiliki kesetiaan (*loyalty*) yang tinggi terhadap organisasi". Hasil

penelitian yang dilakukan oleh Azmi (2012) Puspitawati dan Riana (2014), serta Taurisa, C.M & Ratwati, I (2012) menemukan bahwa kepuasan yang dirasakan seseorang anggota dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tidak bisa dikesampingkan karena dapat memengaruhi komitmen organisasional. Hal ini disebabkan oleh sikap positif yang dirasakannya dalam bekerja sehingga akan membentuk perilaku loyal terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Loyalitas merupakan keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi dan menjadi bagian dari organisasi. Loyalitas terhadap organisasi ini merupakan evaluasi terhadap komitmen yang juga menunjukkan adanya keterikatan emosional antara karyawan dengan organisasi. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi. Karyawan yang loyal akan memiliki keterlibatan yang tinggi di dalam organisasi. Keterlibatan merupakan kesediaan karyawan untuk terlibat dan berusaha sungguh-sungguh dalam pelaksanaan pekerjaannya. Keterlibatan karyawan ini sesuai dengan peran dan tanggungjawabnya di dalam organisasi, karyawan yang berkomitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Secara terotitis, Komitmen Organisasional adalah perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut dapat diidentifikasi bahwa komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap yaitu, rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan setia terhadap organisasi. Bukti penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya Komitmen Organisasional dapat mengurangi efektivitas organisasi (Ivancevich dkk, 2007:234).

#### **4) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasional di Perum Damri Cabang Mataram dengan koefisien sebesar 0,110. Artinya jika ada peningkatan Kepemimpinan sebesar 1 poin maka akan meningkatkan Komitmen Organisasional sebesar  $1 \times 0,110$  akan tetapi nilai pengaruh ini tidak signifikan dalam meningkatkan komitmen karyawan.

Secara teoritis, komitmen karyawan dapat memengaruhi berbagai faktor, salah satunya melalui perilaku kepemimpinan, seperti yang dikemukakan oleh *Su-Yung Fu (2000)* bahwa "selain kepemimpinan hal lain yang penting dalam perilaku organisasional adalah komitmen organisasional. Wibowo (2010) mengemukakan bahwa terdapat hubungan secara positif antara perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam memimpin sedangkan pemimpin adalah orangnya yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mengikuti apa yang diinginkannya. Oleh karena itu pemimpin harus mampu mengatur dan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Istianto, 2009:87).

Memotivasi, mengatur dan memengaruhi bawahan untuk mau bekerja guna mencapai tujuan organisasi bukanlah perkara yang mudah. Salah satu aspek yang harus dimiliki pemimpin untuk membangun loyalitas karyawannya adalah adanya karisma sebagai seorang pemimpin. Seseorang yang memiliki karisma dalam memimpin akan melahirkan kekuatan pengaruh yang besar dalam kepemimpinannya. Sesuai dengan pernyataan Wursanto (2002:197) yang menyatakan bahwa salah satu teori kepemimpinan adalah teori karismatik artinya bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Kenyataannya saat ini pada Perum Damri Cabang Mataram, kepemimpinan yang dijalankan oleh para pemimpin manajemen puncak belum sepenuhnya dapat membangun karisma yang ditujukan kepada bawahannya sehingga belum dapat meningkatkan loyalitas atau komitmen karyawannya.

### 5) Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kualitas Layanan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan di Perum Damri Cabang Mataram dengan koefisien sebesar 0,411. Artinya jika ada peningkatan Komitmen Organisasional sebesar 1 poin maka akan meningkatkan Kualitas Layanan sebesar  $1 \times 0,411$ . Komitmen Organisasional menurut (Ivancevich, dkk. 2007:234) adalah perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. Identifikasi karyawan terhadap organisasi melahirkan keyakinan dan penerimaan karyawan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi serta rasa bangga menjadi bagian dari organisasi, sebagai dasar dari komitmen karyawan pada organisasi. Identifikasi karyawan dapat dilihat melalui sikap menyetujui kebijakan organisasi, kesamaan antara nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi dan rasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

Begitu pula dengan keterlibatan karyawan yang merupakan kesediaan untuk terlibat dan berusaha sungguh-sungguh dalam pelaksanaan pekerjaannya. Keterlibatan karyawan ini sesuai dengan peran dan tanggungjawabnya di dalam organisasi, karyawan yang berkomitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara loyalitas atau kesetiaan karyawan menunjukkan keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi dan menjadi bagian dari organisasi. Kesetiaan terhadap organisasi ini merupakan evaluasi terhadap komitmen yang juga menunjukkan adanya keterikatan emosional antara karyawan dengan organisasi. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi.

Komitmen organisasional dapat memengaruhi kualitas layanan yang diberikan oleh seorang karyawan di dalam perusahaan tempat dia bekerja. Menurut Sopiah (2008) Karyawan yang berkomitmen tinggi akan memengaruhi kinerja perusahaan. Artinya karyawan yang memiliki komitmen akan bekerja sepenuh hati, tulus dan ikhlas melayani konsumen tanpa harus dipaksa terlebih dahulu.

Beberapa peneliti terdahulu yaitu Puspitawati dan Riana (2014), Irene, Wijaya, dan Hariyanto (2015), menemukan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan. Komitmen para karyawan dalam bekerja dapat meningkatkan Kualitas Layanan pada Perum Damri Cabang Mataram.

### 9. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka kesimpulan dari penelitian yang dapat diambil adalah :

- (1) Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kualitas Layanan pada Perum Damri Cabang Mataram.
- (2) Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kualitas Layanan pada Perum Damri Cabang Mataram.
- (3) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional pada Perum Damri Cabang Mataram.
- (4) Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kualitas Layanan pada Perum Damri Cabang Mataram.
- (5) Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan pada Perum Damri Cabang Mataram.

### 10. Saran

Adapun beberapa saran yang dapat direkomendasikan berdasarkan hasil penelitian bahwa :

- (1) Kepuasan Kerja yang ada pada Perum Damri Cabang Mataram perlu untuk terus dipertahankan dan ditingkatkan. Hal ini dapat dilaksanakan dengan cara memberikan

- (2) program tunjangan bagi karyawan sehingga mereka menjadi senang dalam bekerja. Selain itu, program promosi harus diprogramkan oleh manajemen. Program promosi yang selama ini masih kaku perlu untuk diperbaiki dan penetapannya secara adil dan jujur. Pekerjaan sebagai sopir yang dilaksanakan oleh karyawan harus dapat dikemas oleh manajemen sehingga menjadi pekerjaan yang memiliki kesan sangat menarik.
- (3) Kepemimpinan yang dijalankan oleh manajemen pada Perum Damri Cabang Mataram harus terus ditingkatkan. Hal ini dapat ditempuh dengan cara pemimpin harus berorientasi dengan terus berusaha meningkatkan hubungan yang harmonis dengan para karyawannya sehingga mereka merasa dekat dengannya, pemimpin perlu melakukan konsultasi dengan bawahannya yang mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan, pemimpin harus membangun kepercayaan dengan membangun kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi dengan bawahan.
- (4) Pihak manajemen dapat meningkatkan komitmen para karyawan dengan membangun kesamaan antara nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi, membangun rasa bangga menjadi bagian dari organisasi pada diri karyawan, membangun rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan, membangun perilaku karyawan yang memiliki kesediaan untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan demi pencapaian tujuan perusahaan, dan meningkatkan perasaan setia dan keinginan untuk tetap berada dalam perusahaan.
- (5) Bagi para peneliti yang tertarik dengan judul yang sama dengan kajian pengaruh langsung dan tidak langsung menggunakan analisis jalur, sebaiknya memperhatikan hal-hal seperti subjek penelitian juga perlu diperluas dengan jumlah responden lebih besar sehingga ketepatan model dengan variasi pengaruhnya bisa lebih tinggi lagi dalam menemukan model yang optimal pada Kualitas Layanan .

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Aprianto, R. (2013), Pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada kantor pelayanan perijinan terpadu kota mataram, *tesis, Program Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Mataram.*
- Berliyanti, D. O., dan Imelda, M., (2008), Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Jasa Karyawan Call Center Bank X, *Jurnal Penelitian, Media Riset Bisnis & Manajemen Vol.8. No.3, Desember 2008, pp.225-244.*
- Dian, Windarwati, A., Otto, Payangan, R., dan Hamid, N., (2016), Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Pt Perkebunan Nusantara XIV, *Jurnal Analisis, Juni 2016, Vol. 5 No. 1 : 96 - 102 ISSN 2303-100X, Universitas Hasanuddin, Makassar*
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., dan Donnelly, J. H., (2008), *Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses*, Jakarta : Binapura Aksara Publisher.
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2000. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prentice Hall. Griffin

- Hafid (2010), Pengaruh gaya kepemimpinan transpormasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, *tesis, Program Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Mataram.*
- Ingarianti, T,M (2012) Perbedaan Komitmen Organisasi ditinjau dari Masa Kerja Karyawan. Prosiding Seminar Nasional. Malang : Universitas Muhammadiyah.
- Irene, Y. J., Wijaya E. K., dan Hariyanto A., (2015), Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Layanan Melalui Kinerja Karyawan Fave Hotel Mex Surabaya, Artikel Penelitian Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia.
- Ivancevich, J. M., Robert, K., Michel T. M., 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi, Jilid 1, Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama.*
- Iskandar, M.D (2013), Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja melalui motivasi pegawai pada badan layanan umum daerah Rumah Sakit Umum Provinsi Nusa Tenggara Barat, *tesis, Program Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Mataram.*
- Kasali, Rhenald. (2009). *Manajemen Periklanan Konsep dan aplikasinya Di Indonesia.* Jakarta: Pustaka Utama.
- Kurniawan, J. A. (2013), Komitmen Organisasi, Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja sebagai prediktor terhadap tingkat Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kualitas Layanan Dinas Pendapatan Kota Batam, *tesis, Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta.*
- Laswell, Harold, 1948.. *The Structure and Function of Communication in Society.* New York: Harper.
- Lussier, N Robert, 2005. *Human Relations in Organization Applications and skill Building.* New York: Mc Graw Hill.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi.* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Laporan Tahunan *Perum Damri Cabang Mataram* Tahun 2013
- Laporan Tahunan *Perum Damri Cabang Mataram* Tahun 2014
- Laporan Tahunan *Perum Damri Cabang Mataram* Tahun 2015
- Martoyo, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta : BPFE
- Mas'ud, F., (2009), *Survei Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi,* Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang : Universitas Diponegoro.
- Mersi (2014) *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada PT. Sinar Sosro Yogyakarta).* jurnal tersedia pada <http://e-journal.uajy.ac.id/4722/>.

- Minner, John B dan George A. Steiner. 1988. *Kebijakan Dan Strategi Manajemen*, Edis Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Nawawi, H., 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Puspitawati, N. M, (2013), *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kualitas Layanan Hotel*, Master Tesis, *Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Udayana*.
- Puspitawati, N. M, dan Dwi, Riana, I. G., (2014), *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kualitas Layanan Hotel Bali Hyatt Sanur*, *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Vol.8 No.1, Februari 2014*.
- Prabu Mangkunegara, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Priyatno, D., (2008), *Mandiri Belajar SPSS (Statistical Product and Service Solution) untuk Analisis Data & Uji Statistik Bagi Mahasiswa dan Umum*, Yogyakarta : Mediakom.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A., (2008). *Organizational behavior*, 13/E. San Diego: Prentice Hall.
- Silalahi, U., (2010), *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : PT Refika Aditama
- Simamora, Henry, 2004,. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Yogyakarta. YPPKN.
- Sugiyono, (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. CV.Afabeta, Bandung.
- Sugiyono, (2011), "Metode Penelitian Bisnis", Jakarta : Gramedia.
- Sujianto, A. E., (2009), *Aplikasi Statistik dengan SPSS 16.0*, Jakarta : PT. Prestasi Putrakarya.
- Suryana Sumantri (2001). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Taurisa, C.M dan Ratwati, I. (2012), *Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan pada (PT. sido Muncul Kaligawe Semarang)*. *Jurnal JBE, September 2012. H.170-187*.
- Wexley, K.N., & Yukl, G. A. (1984). *Organizational behavior and personal psychology*. Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Wibowo, (2010), *Manajemen Kinerja – Edisi Ketiga*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Zeithaml, A., A. Parasuraman, dan Leonard L. Berry, (2009), *SERVQUAL : A Multiple-Item Scale For Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, *Journal of Retailing*, 64, pp. 12-23.