

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

1. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, disajikan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah peneliti tentang pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan, yaitu:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Gunasti Hudiwinarsih (2012) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Surabaya).

Jumlah populasi sebanyak 35 karyawan dengan sampel yang diambil sebanyak 32 karyawan. Variabel bebasnya yaitu: kompensasi (X1), motivasi (X2), komitmen organisasi (X3) dan variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien determinasi (R Square) yang diperoleh sebesar 0,544, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh faktor Kompensasi (X1), Motivasi (X2). Kompensasi (X1), motivasi (X2) dan komitmen (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 54,4%, sedangkan sisanya sebesar 45,6% merupakan kontribusi dari faktor lainnya.

Hasil uji F dapat dijelaskan bahwa F hitung sebesar 11,142 lebih besar dari F tabel 2,57 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa Kompensasi (X1), Motivasi (X2), dan Komitmen (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Secara parsial variabel kompensasi (X1) didapatkan t hitung sebesar 1,775 lebih besar ($>$) t tabel 0,775 dan probabilitas 0,445 ($p > 0,05$) pada variabel motivasi (X2), di dapatkan nilai nilai t hitung sebesar 3,873 lebih besar ($>$) t tabel 1,775 dan probabilitas 0,001 ($p < 0,05$), dan variabel komitmen organisasi (X3) didapatkan t hitung sebesar 1,868 lebih besar ($>$) t tabel 1,775 dan probabilitas 0,072 ($p > 0,05$). Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel kompensasi dan komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

- b. Penelitian yang dilakukan oleh Hildah Diah Permatasari (2008) dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Prestasi kerja” (studi pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Kancatel Kediri)

Jumlah populasi sebanyak 120 karyawan dengan sampel yang diambil sebanyak 41 karyawan. Variabel bebasnya yaitu: kemauan karyawan (X1), kesetiaan karyawan (X2), kebanggaan karyawan (X3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Hasil penelitian

menunjukkan nilai koefisien determinasi (R Square) diperoleh 0,574 hal ini menunjukkan pengaruh faktor kemauan karyawan (X1), kesetiaan karyawan (X2) dan kebanggaan karyawan (X3) adalah sebesar 57,4% sedangkan sisanya sebesar 42,6% merupakan kontribusi dari faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil uji F dapat dijelaskan bahwa F hitung sebesar 11,142 lebih besar dari F tabel 2,57 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) sehingga dapat disimpulkan kesetiaan karyawan (X2) dan kebanggaan karyawan (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Secara parsial variabel kemauan karyawan (X1) didapatkan nilai t hitung sebesar 2,307 lebih besar ($>$) t tabel 1,667 dan probabilitas 0,021 ($p < 0,05$) pada variabel kesetiaan karyawan (X2), didapatkan nilai t hitung sebesar 2,193 lebih besar ($>$) t tabel 1,667 dan probabilitas 0,034 ($p < 0,05$) sedangkan pada variabel kebanggaan karyawan (X3) didapatkan nilai t hitung sebesar 3,004 lebih besar ($>$) t tabel 1,667 dan probabilitas 0,017 ($p < 0,005$), berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial kemauan karyawan (X1), kesetiaan karyawan (X2) dan kebanggaan karyawan (X1) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

- c. Penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2007) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada karyawan PT. Malang Intermedia Pers). Jumlah populasi pada penelitian ini adalah 60 orang dengan

sampel yang diambil 38 responden. Variabel bebasnya yaitu : Perilaku tugas (X1) dan perilaku hubungan (X2). Sedangkan variabel terikatnya yaitu motivasi kerja karyawan (Y). Hasil penelitian menunjukkan Nilai R^2 sebesar 0,457 hal ini menunjukkan faktor perilaku tugas (X1) dan perilaku hubungan (X2) adalah sebesar 45,7% sedangkan sisanya 54,3% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil uji F hitung sebesar 14,715 dan F table sebesar 3,27 ($F_{hitung} > F_{tabel}$), yang berarti bahwa secara simultan perilaku tugas (X1) dan perilaku hubungan (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel motivasi (Y). Secara parsial nilai t hitung perilaku tugas (X1) sebesar 2,337 lebih besar dari t tabel 1,887, pada variabel perilaku hubungan (X2) sebesar 2,646 lebih besar dari t tabel 1,887. Sehingga dapat diketahui secara parsial variabel perilaku tugas (X1) dan perilaku hubungan (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Y).

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

Judul & Peneliti	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
<p>Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Oleh:Gunasti Hudiwinarsih (2012)</p>	<p>Variabel bebasnya:</p> <p>Kompensasi (X1)</p> <p>Motivasi (X2)</p> <p>Komitmen organisasional(X3)</p> <p>Variabel terikat:</p> <p>Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, Uji F, Uji t dan R square</p>	<p>Secara parsial variabel ,motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel kompensasi dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan Kompensasi, Motivasi, Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
<p>Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Prestasi Kerja</p> <p>Oleh:Hilda Dyah Permatasari (2008)</p>	<p>Variabel bebas:</p> <p>Kemauan Karyawan(X1)</p> <p>Kesetiaan Karyawan (X2)</p> <p>Kebanggaan Karyawan(X3)</p> <p>Variabel Terikat</p> <p>Prestasi Kerja Karyawan(Y)</p>	<p>Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, Uji F, Uji t dan R square</p>	<p>Secara parsial variabel kemauan karyawan kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan berepengaruh signifikan terhadap prestasikerja karyawan. Secara simultan variabel kemauan karyawan,kesetiaan karyawan,kebanggaan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Judul & Peneliti	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Motivasi kerja (Wahyuni 2007)	Variabel bebas: Perilaku tugas(X1) Perilaku Hubungan(X2) Variabel terikat: Motivasi kerja	Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, Uji F, Uji t dan R square	Secara parsial variabel perilaku tugas dan perilaku hubungan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Secara simultan variabel perilaku tugas dan perilaku hubungan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

B. Tinjauan Teoritis

1. Komitmen Organisasional

a. Pengertian Komitmen Organisasional

Menurut Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008 : 155), "*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in accept organizational goals and desire to remain with organization*". Komitmen organisasional adalah derajat karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Menurut Robbins dalam Sopiah (2008 : 155) Komitmen organisasional sebagai sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi yaitu tingkat sampai dimana

karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi, Mathis (2006 :122).

Bathaw dan Grant dalam Sopiah (2008 : 156) Komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi dalam organisasi.

Dari beberapa definisi diatas dapat diperoleh kesimpulan komitmen organisasional merupakan keinginan, kesetiaan, loyalitas terhadap organisasi. Dengan adanya loyalitas, kesetiaan dan keinginan karyawan terhadap organisasi, karyawan bersedia untuk bertanggung jawab dan ikut terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu karyawan juga akan berusaha untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

b. Proses terjadinya komitmen organisasional.

Dessler (1999) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen organisasi, antara lain:

- 1). *Make it charismatic* : Jadikan visi dan misi organisasi sebagai suatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
- 2). *Build the tradition* : Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya
- 3). *Have comprehensive grievance procedures* : Bila ada keluhan atau complain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
- 4). *Provide extensive two-way communications* : jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

- 5). *Create a sense community* : Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas dimana didalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki dan kerjasama
- 6). *Build value based-homogeneity* : Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota diberikan kesempatan yang sama.
- 7). *Share and share alike* : sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai atas tidak terlalu ada perbedaan yang mencolok dalam penampilan.
- 8). *Emphasize barnraising, cross-utilization, and teamwork* : Organisasi sebagai suatu community harus bekerja sama, saling berbagi, saling member manfaat dan memeberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi.
- 9). *Get together* : Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin .
- 10). *Support employee development* : komitmen organisasional dapat timbul ketika organisasi memperhatikan jenjang dan perkembangan karier karyawan.
- 11). *Commit to actualizing* : Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kemampuan mereka.
- 12). *Provide first-year job challenge* : Berikan bantuan yang kongkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya.
- 13). *Enrich and empower* : Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan kebosanan.
- 14). *Promote from within* : bila ada lowongan jabatan sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.
- 15). *Provide development activities* : bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal ini akan memotivasi karyawan untuk terus menerus berkembang.
- 16). *The question of employee security* : Bila karyawan merasa aman baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya.

17). *Commit to people-firs value* : Perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan masuk ke dalam suatu organisasi. Dengan demikian karayawan akan mempunyai presepsi yang positif terhadap organisasi.

18). *Put in writing* : Data-data tentang kebijakan, visi dan misi, semboyan filosofi sejarah dan strategi organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan hanya bentuk lisan.

19). *Hire "right-kind" managers* : sebaiknya pimpinan memberikan teladan dalam bentuk sikap dan peilaku sehari-hari.

20). *Walk the walk* : Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak hanya sekedar kata-kata

Dari penjelasan diatas dapat dilihat bahwa komitmen organisasional tidak tumbuh dengan sendirinya di dalam karyawan melainkan melalui proses yang berkesinambungan. Komitmen merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam organisasi. Perusahaan memiliki peran penting dalam proses pertumbuhan komitmen organisasional pada karyawan. Perusahaan harus berusaha agar setiap karyawan memiliki komitmen organisasional agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai.

c. Bentuk-bentuk Komitmen Organisasional

Meyer dan Allen (2001 : 13) mengemukakan tiga bentuk komitmen organisasional antara lain: Komitmen Afektif (*affective commitment*), Komitmen Kontinu (*continuance commitment*), dan Komitmen Normatif (*normative commitment*).

1). Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Tingkat keterikatan secara psikologis dengan orang berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Komitmen dalam jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi yang tidak diperolehnya dari tempat atau organisasi yang lain. Semakin nyaman dan tinggi manfaatnya yang dirasakan oleh anggota, semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi yang dipilihnya.

2). Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang dia tanggung sebagai konsekuensi keluar organisasi. Dalam kaitannya dengan ini anggota akan mengkalkulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatan dalam atau menjadi anggota suatu organisasi. Anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam keanggotaan jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi.

3). Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Dalam kaitan ini sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik materi maupun non materi, adalah kewajiban moral, yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan ada tiga bentuk komitmen organisasional yaitu komitmen Afektif terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. Komitmen kontinyu terjadi ketika karyawan memiliki rasa untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain. Selanjutnya komitmen Normatif terjadi sebagai akibat dari hubungan sosial dengan organisasi dan karyawan.

d. Unsur-unsur Komitmen Organisasional

Menurut Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008 : 155) unsur-unsur komitmen organisasional antara lain :

1). Kepercayaan

Adanya rasa kepercayaan yang kuat dari dalam diri karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi yang ada dalam perusahaan tersebut. Kepercayaan ditunjukkan karyawan oleh tekad, kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan. Serta karyawan mampu menjaga nilai-nilai yang ada dalam perusahaan tersebut.

2). Kemauan

Kemauan karyawan untuk bekerja keras demi tercapainya tujuan organisasi. Dengan kemauan yang kuat karyawan akan mempunyai perasaan ikut memiliki perusahaan sehingga mereka akan bertanggung jawab baik kemajuan diri sendiri maupun perusahaan.

3). Keinginan

Adanya keinginan seseorang yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari seberapa jauh karyawan tersebut mampu mempertahankan keanggotan dalam organisasi.

Adanya rasa kepercayaan karyawan terhadap organisasi, kemauan karyawan untuk bekerja keras dan keinginan yang kuat membuktikan seberapa kuat komitmen organisasional yang ada dalam diri karyawan. Rasa kepercayaan, kemauan dan keinginan yang kuat akan menumbuhkan rasa ikut memiliki, keterlibatan, dan keterkaitan dengan perusahaan. Dengan adanya hal tersebut dapat mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu komitmen organisasional akan berdampak pada karyawan itu sendiri, misalnya dalam pengembangan karier.

e. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional

Komitmen organisasional tidak terjadi dengan mudah dan begitu saja. Proses terjadinya komitmen organisasional sudah dijelaskan diatas. Prosesnya cukup panjang. Selain membutuhkan proses yang panjang terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional. M Strees dan Porter dalam Sopiah (2008 : 164) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, antara lain :

1). Faktor personal

Faktor personal meliputi *job expaction, psychological contract, job choice factors*, karakteristik awal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.

2). Faktor organisasi meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua factor tersebut akan membentuk tanggung jawab.

3). Faktor bukan dari dalam organisasi yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada yang lebih baik karyawan akan meninggalkannya.

Dari ketiga faktor tersebut yang paling berpengaruh dalam menumbuhkan dan membentuk komitmen organisasional adalah faktor dari organisasi. Misalnya dalam faktor organisasi terdapat pengalaman kerja atau *job experience*, pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah lama bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berbeda. Karyawan yang

lebih lama bekerja dalam suatu organisasi akan memiliki komitmen yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang baru bergabung dengan organisasi.

2. Gaya Kepemimpin

a. Pengertian Kepemimpinan

Wankel dalam Nawawi (2003:18) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah : “Kemampuan dan keterampilan mengarahkan, merupakan faktor (aktivitas) penting dalam efektivitas manajer pemimpin”. Stoner dalam Handoko (2001:30) kepemimpinan adalah : “Suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang sering berhubungan dengan tugasnya.” Selanjutnya Robbins (2002:3) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.”

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam situasi tertentu. Hal ini berarti dalam kepemimpinan harus terdapat unsur-unsur yang mempengaruhi, adanya tujuan tertentu serta kesungguhan dalam mencapai tujuan secara sukarela dari karyawan.

b. Fungsi Kepemimpinan

Nawawi (2003:46) mengemukakan fungsi kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Fungsi Pengambil Keputusan

Fungsi pengambil keputusan sebagai strategi kepemimpinan berperan sangat penting, karena tanpa kemampuan dan keberanian tersebut, pemimpin tidak mungkin menggerakkan anggota organisasinya.

Pemimpin harus mampu mengambil keputusan dalam berbagai situasi, dengan memilih satu alternatif terbaik di antara sejumlah alternatif keputusan yang dihadapinya. Alternatif itu harus dipilih yang risikonya negatif paling kecil/rendah, agar tidak merugikan anggota atau organisasi.

2) Fungsi Instruktif

Di dalam fungsi instruktif untuk mengarahkan dan membimbing karyawannya. Untuk itu jauh lebih penting adalah berusaha menghindari kemungkinan kesalahan, kekeliruan dalam memberikan perintah, agar terhindar dari kesalahan pelaksanaan.

3) Fungsi Konsultatif

Fungsi konsultatif ini dapat dilakukan dengan menunjukkan pada siapa seorang anggota organisasi yang bermasalah dapat berkonsultasi dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Dalam fungsi ini anggota diberi kesempatan menyampaikan kritik, saran, informasi dan pendapat yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi.

4) Fungsi Partisipatif

Fungsi partisipatif sebagai strategi kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi. Kemampuan pemimpin mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya agar berpartisipasi aktif dalam anggota berbagai kegiatan yang relevan.

5) Fungsi Delegatif

Dalam melaksanakan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, setiap pemimpin memerlukan dan memiliki kekuasaan atau wewenang dan tanggung jawab yang harus diimplementasikan secara baik dan benar.

Kartono (2010:81) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah : Memadu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan (supervisi) pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi dari kepemimpinan yaitu suatu proses untuk mendorong dan mengarahkan seseorang atau kelompok untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran dari perusahaan yang sesuai dengan ketentuan yang telah direncanakan.

c. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Nawawi (2003:115) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan diartikan : “Sebagai bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan, yang di dalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku.”

Hersey dan Blanchard (2001 : 150) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain yang dipresepsikan.

Rivai (2004:64) mendefinisikan “gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.”

Selanjutnya Hasibuan (2007:167) menyatakan : “gaya kepemimpinan adalah merupakan norma yang digerakkan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.”

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu perilaku, norma, strategi, dan ciri yang diterapkan kepada diri seorang pemimpin untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan serta menggerakkan pengikutnya untuk bekerja lebih baik agar tujuan suatu organisasi dapat tercapai. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu mementingkan pelaksanaan tugas, mementingkan hubungan kerja sama, dan mementingkan hasil yang dapat dicapai.

d. Jenis Gaya Kepemimpinan

House dalam Robbins (2006 : 448) menyatakan bahwa terdapat tiga gaya kepemimpinan yaitu :

1). Gaya Kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan direktif yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Menurut Davis dan Newstrom (2006 : 164) kepemimpinan direktif adalah pemimpin yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, pemimpin menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, yang melakukan apa saja yang diperintahnya. Gaya kepemimpinan supportif umumnya pemimpin membuat keputusan-keputusan dan juga terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat dari pemimpin.

2). Gaya Kepemimpinan Supportif

Menurut Winardi (2010) kepemimpinan supportif adalah pemimpin yang menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu yang mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerja sama dengan pihak lain serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri. Gaya kepemimpinan supportif memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja karyawan.

3). Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan partisipatif dapat berkomunikasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.

Jenis gaya kepemimpinan merupakan suatu ciri khas seorang pemimpin dalam membimbing dan mengarahkan bawahannya. Gaya kepemimpinan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi karyawannya agar gaya kepemimpinan itu efektif. Kepemimpinan dapat diajarkan dan dilatih, dan bukan didapat sejak dari lahir. Hal ini sering diperdebatkan, dan secara ilmiah telah dibuktikan bahwa dengan pelatihan dan dalam iklim yang menunjang, seseorang dapat berkembang dan menjadi pemimpin yang baik.

3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara konkrit dan dapat diukur (bandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Mangkunegara (2005:9) mendefinisikan istilah kinerja identik dengan prestasi kerja adalah sebagai berikut : “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut Griffin (2004 : 27) “kinerja adalah seluruh perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang diharapkan oleh organisasi untuk ditunjukkan masing-masing individu.”

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran dan penilaian.

Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personil. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang personil telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personil memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dibagi menjadi beberapa kelompok variabel, yaitu :

- 1) Variabel individu : kemampuan dan keterampilan mental dan fisik, latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman. Demografis seperti umur, etnis dan jenis kelamin.

- 2) Variabel organisasi : sumber daya, kepemimpinan, imbalan dan struktur kinerja
- 3) Variabel psikologis : persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Ketiga variabel itu mempengaruhi perilaku individu untuk menentukan apa yang akan dikerjakan. Yang akhirnya mempengaruhi kinerja yaitu hasil apa yang diharapkan sebagai tujuan akhir.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses menilai hasil karya personil dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja dengan membandingkannya dengan standar baku. Melalui penilaian itu dapat diketahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penilaian kinerja mencakup faktor-faktor :

- 1) Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan menilai perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan.
- 2) Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang personel dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk personel tersebut.
- 3) Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi personel mengatasi kekurangan dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja secara umum :

1) Menilai kemampuan personil

Penilaian ini merupakan tujuan yang mendasar dalam menilai personil secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai efektifitas manajemen sumberdaya manusia.

2) Pengembangan personil

Sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personil seperti promosi, mutasi, terminasi dan penyesuaian kompensasi.

Secara spesifik penilaian kinerja bertujuan untuk :

- 1). Mengenal SDM yang perlu dilakukan pembinaan.
- 2). Menentukan kinerja tingkat pemberian kompetensi
- 3). Memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan
- 4). Memperoleh umpan atas prestasi karyawan

Tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid sehubungan dengan perilaku dan kinerja karyawan. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

Tujuan penilaian kinerja secara khusus, walaupun semua organisasi masing-masing mempunyai tujuan yang mendasar mengenai sistem penilaian kinerja informasi yang dihasilkan oleh sistem tersebut dapat digunakan secara khusus bagi organisasi. Tujuan khusus tersebut dapat di golongan menjadi

dua bagian besar yaitu evaluasi dan pengembangan. Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang personel dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk personel tersebut.

Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi personel mengatasi kekurangan dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

d. Pengukuran Kinerja

Menurut Dharma (2003:355), standar pengukuran kinerja diantaranya sebagai berikut :

- 1). Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kinerja menurut kuantitas dapat ditentukan dengan pencapaian target pekerjaan yang telah disepakati dengan atasan.
- 2). Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya) atau mutu yang dihasilkan ukuran kualitatif yang menunjukkan tingkat kepuasan.
- 3). Ketepatan Waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Ketepatan waktu biasanya telah di sepakati dengan atasan, dan diambil berdasarkan pengalaman sebelumnya

Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja, menurut Nawawi (2000:97) adalah:

- 1) Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun bersumber dari pengalaman kerja.

- 2) Tingkat kemampuan eksekutif atau pimpinan dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu dapat bekerja dengan usaha maksimum yang memungkinkan tercapainya hasil kinerja sesuai dengan keinginan dan kebutuhan organisasi maupun masyarakat.

4. Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kinerja karyawan

Komitmen organisasional merupakan loyalitas, keterkaitan, dan rasa bangga terhadap organisasi tersebut. Selain itu Komitmen organisasional merupakan suatu pedoman antara sikap dan perilaku individu. Meyer dan Allen (2001 : 13) mengemukakan tiga komponen mengenai komitmen organisasi antara lain: Komitmen Afektif (*affective commitment*), Komitmen Kontinu (*continuance commitment*), dan Komitmen Normatif (*normative commitment*). Menurut sopiah (2008 : 166) komitmen organisasional baik yang tinggi maupun yang rendah akan berdampak pada karyawan itu sendiri misalnya terhadap perkembangan karier karyawan itu di organisasi atau perusahaan dan akan berdampak pada organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan meningkat,dll.

Karyawan harus memiliki perasaan ikut memiliki organisasi. Perasaan ikut memiliki organisasi ini dapat timbul apabila karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Apabila karyawan memiliki rasa ikut memiliki organisasi maka karyawan tersebut bersedia dilibatkan dalam segala aktivitas organisasi, dan bertanggung jawab penuh atas pekerjaan dan tugas-

tugasnya. Selain itu komitmen organisasional yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan dan rasa ikut memiliki perusahaan merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya kinerja yang terus menerus meningkat akan memberikan efek yang bagus dalam kemajuan organisasi ataupun kemajuan dari karyawan itu sendiri. Loyalitas karyawan dan rasa ikut memiliki perusahaan merupakan indikator dari komitmen organisasional. Dapat disimpulkan komitmen organisasional juga memegang peran penting dalam kinerja karyawan.

5. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

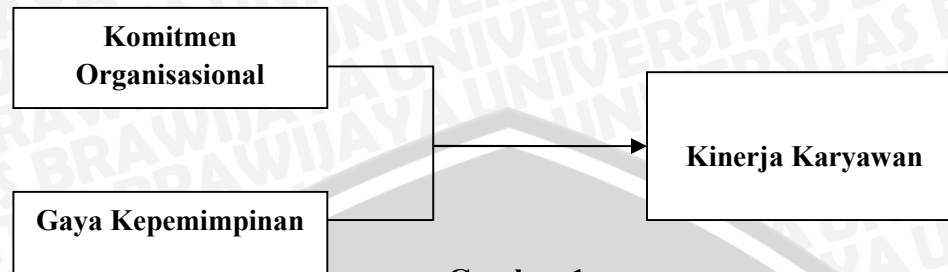
Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam situasi tertentu. Hal ini berarti dalam kepemimpinan harus terdapat unsur-unsur yang mempengaruhi, adanya tujuan tertentu serta kesungguhan dalam mencapai tujuan secara sukarela dari karyawan. Hasibuan (2007:167) menyatakan : “gaya kepemimpinan adalah merupakan norma yang digerakkan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.” Gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Menurut Thoha (2007 : 122) Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikutnya, dalam hal ini dapat diambil manfaatnya untuk mempengaruhi kinerja pengikutnya. House dalam Robbins (2006 : 448) menyatakan bahwa terdapat empat gaya

kepemimpinan yaitu : gaya kepemimpinan direktif , gaya kepemimpinan supportif, gaya kepemimpinan partisipasif dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan efektif dapat mengarahkan karyawannya untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Selain itu gaya kepemimpinan yang tepat dapat mempengaruhi, membimbing dan mengawasi karyawannya secara positif sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara tidak langsung gaya kepemimpinan dapat membentuk kinerja karyawan Semakin baik dan tepat gaya kepemimpinan seorang pemimpin semakin baik pula kinerja karyawannya.

6. Model Konsep dan Model Hipotesis

a. Model Konsep

Model konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok, atau individu tertentu Singarimbun Efendi (2006 : 34). Berdasarkan judul penelitian tentang pengaruh komitmen organisasional dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan maka konsep yang dimaksud dapat diterangkan pada Gambar 1.

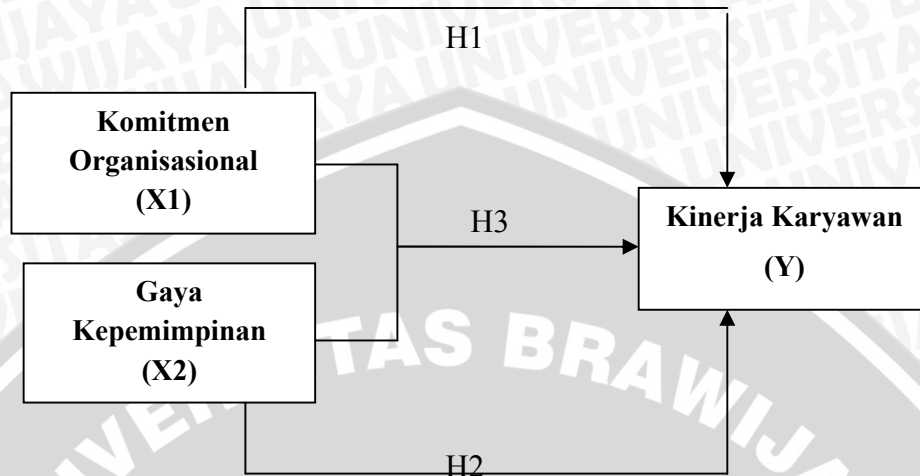


Gambar 1
Model Konsep

b. Model Hipotesis

Menurut Sugiyono (2010: 93) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawabannya yang diberikan baru didasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Dalam mengidentifikasi permasalahan yang akan diuji dalam penelitian ini dijelaskan pada model hipotesis. Model hipotesis menjelaskan tentang pengaruh simultan (bersama-sama) dan parsial (keseluruhan) antara komitmen organisasional (X_1), dan gaya kepemimpinan (X_2) terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y). Penjelasan model hipotesis dapat dilihat pada Gambar 2 berikut:



Gambar 2
Model Hipotesis

c. Hipotesis

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan, maka dapat dinyatakan dalam rumusan hipotesis sebagai berikut :

- Hipotesis 1 : Komitmen organisasional (X_1) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) (H1)
- Hipotesis 2 : Gaya kepemimpinan (X_2) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) (H2)
- Hipotesis 3 : Komitmen organisasional (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) (H3)