

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KOMITMEN DAN KINERJA ANGGOTA
KELOMPOK TANI PADA KOPERASI TANI MASAGENA
DESA PONGO KECAMATAN MASAMBA**

Sriwanda Kamal

A012202050



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP
KOMITMEN DAN KINERJA ANGGOTA KELOMPOK TANI
PADA KOPERASI MASAGENA DESA PONGO KECAMATAN MASAMBA

disusun dan diajukan oleh

SRIWANDA KAMAL,
A012202050

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **26 SEPTEMBER 2022**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Sumardi, S.E., M.Si.
Nip. 19560505 198503 1 002

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si.
Nip. 19580722 198601 1 001

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Solihah, S.E., M.Si.
Nip. 19680629 199403 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
Nip. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Sriwanda Kamal
Nim : A012202050
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Komitmen dan Kinerja Anggota Kelompok Tani pada Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 04 Oktober 2022

Yang Menyatakan,



Sriwanda Kamal

PRAKATA

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga atas izin-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Komitmen dan Kinerja Anggota Kelompok Tani pada Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba”. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh derajat Master S2 pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa tesis ini sangat jauh dari kata sempurna akan tetapi dengan usaha, dukungan dan bimbingan yang diberikan dari berbagai pihak. Terima kasih yang sebesar-besarnya saya berikan kepada orang tua saya tercinta Ayahanda H. Kamaluddin dan Ibunda Hj. Masna yang tidak henti-hentinya memberika dukungan dan nasihat kepada penulis sehingga segala hambatan dapat diselesaikan dan tak lupa pula penulis memberikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. **Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc.** sebagai Rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. **Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM.** Sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Uiversitas Hasanuddin Makassar dan **Bapak Dr. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si** Sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar beserta staf pengelola yang telah mendorong,

membantu dan membimbing penulis selama mengikuti pendidikan di program pascasarjana universitas hasanuddin Makassar.

3. **Bapak Prof. Dr. Sumardi, S.E., M.Si** sebagai pembimbing 1 dan **Bapak Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si** sebagai pembimbing 2 yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, motivasi disela-sela kesibukan.
4. **Ibu Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa, M.Si., Ph.D, Ibu Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.Si, dan Ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si** sebagai penguji yang memberikan kritik dan saran yang membangun semangat luar biasa agar penelitian ini menjadi lebih baik.
5. Terima kasih juga kepada Pimpinan, staff dan seluruh anggota kelompok tani yang telah membantu, memberikan data demi berjalannya penelitian ini.
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen, Staf Pengajar, dan Staf Administrasi di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis.
7. Terima kasih kepada sahabat-sahabat, Ayu Antariksa, Wandu Kamal, Winda Kamal, Eka Baharuddin, Devi Sarti, Nadia, Novita Malik, Alga Rewa Husni, Andi Muh Saldan, Rati Mulyana, Ekasari Dimbarokke, Yustika Nur, Yanti Mellolo Icha Rosnita dan Sefti Indah Pratiwi yang telah membantu, memberikan kritik dan memberikan semangat agar penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
8. Terima kasih kepada teman-teman seperjuangan Program Magister Manajemen, Frisca J. Ponto, Nur Erika Jayanti, Kak Azhary dan kak Baim

yang selalu membantu, memberikan kritik dan memberikan semangat agar penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.

9. Terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Atas segala doa, semangat, bantuan dan dorongan saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Mohon maaf apabila terdapat banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja. Semoga Tuhan Yang Maha Esa melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya serta membalas kebaikan semua pihak. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna untuk itu, penulis dengan berbesar hati dan ikhlas menerima saran maupun kritik yang membangun dari pembaca guna perbaikan serta penyempurnaan karya tulis ini.

Makassar, 04 Oktober 2022



Sriwanda Kamal

ABSTRAK

SRIWANDA KAMAL. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Komitmen dan Kinerja Anggota Kelompok Tani di Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba* (dibimbing oleh Sumardi dan Maat Pono).

Koperasi Tani Masagena merupakan organisasi yang bergerak di bidang pertanian. Koperasi ini melibatkan masyarakat setempat, yaitu petani untuk menjadi anggota. Kesuksesan bagi kelompok tani tentunya dilihat dari kinerja anggota mereka. Jika kinerja yang dilakukan oleh anggota baik tentu akan bercitra baik bagi koperasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis (1) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen anggota Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba; (2) pengaruh motivasi terhadap komitmen anggota Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba; (3) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja anggota Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba; (4) pengaruh motivasi terhadap kinerja anggota Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba; (5) pengaruh komitmen anggota terhadap kinerja anggota Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba; (6) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja anggota melalui komitmen sebagai variabel intervening; dan (7) pengaruh motivasi terhadap kinerja anggota melalui komitmen sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh anggota Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba sebanyak 199 orang dengan pengambilan sampel menggunakan teknik acak sederhana dan rumus slovin. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah penyebaran kuesioner. Sementara teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen anggota; (2) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen anggota; (3) gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja anggota; (4) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota; (5) komitmen berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja anggota; (6) gaya kepemimpinan melalui komitmen sebagai variabel intervening berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja anggota; dan (7) motivasi melalui komitmen sebagai variabel intervening berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja anggota.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, motivasi, komitmen, kinerja



ABSTRACT

SRIWANDA KAMAL *The Effect of Leadership Style and Motivation on Commitment and Performance of Farmer Group Members in Masagena Village Masamba District* (supervised by Sumardi and Maat Pono)

Masagena Farmer Cooperative is an organization engaged in agriculture. This cooperative involves local community, i.e. farmers as the members. Success for farmer groups is certainly seen from the performance of their members. When the performance carried out by members is good, it will give a good image to the cooperative. This study aims to analyze (1) the effect of leadership style on the commitment of Farmer Cooperative, Pongo Village, Masamba District, (2) the effect of motivation on the members' commitment of Masagena Farmer Cooperative, Pongo Village, Masamba District, (3) the effect of leadership style on the performance of members of Pongo Village, Masamba District, (4) the members' performance of Masagena Farmer Cooperative, Pongo Village, Masamba District, (5) the effect of the members' commitment on members' performance in Masagena Farmer Cooperative in Pongo Village, Masamba District, (6) the effect of leadership style on members' performance through commitment as an intervening variable, (7) the effect of motivation on members' performance through commitment as an intervening variable. This research is a quantitative descriptive study. The populations were all members of the Masagena Farmer's Cooperative, Pongo Village, Masamba District as many as 199 people. The sample was determined using simple random sampling method and slovin formula. Data collection technique was conducted using questionnaires and data analysis technique used was path analysis. The results indicate that (1) leadership style has a positive but not significant effect on the members' commitment, (2) motivation has a positive and significant effect on the members' commitment, (3) leadership style has a positive but not significant effect on the members' performance, (4) motivation has a positive and significant effect on the members' performance, (5) commitment has a positive but not significant effect on the members' performance, (6) leadership style through commitment as an intervening variable has a positive but not significant effect on the members' performance, and (7) motivation through commitment as an intervening variable has a positive but not significant effect on the members' performance.

Keywords: leadership style, motivation, commitment, performance



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
PRAKATA.....	iii
ABSTRAK.....	Error! Bookmark not defined.
ABSTRACT.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Kegunaan Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Tinjauan Teori.....	11
1. Gaya Kepemimpinan.....	11
2. Motivasi.....	13
3. Komitmen.....	19
4. Kinerja.....	21
2.2 Tinjauan Empiris.....	29
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	32
3.1 Kerangka Konseptual.....	32
3.2 Hipotesis.....	33
BAB IV METODE PENELITIAN.....	34

4.1	Jenis Penelitian.....	34
4.2	Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	34
4.3	Populasi Dan Sampel	35
4.4	Jenis Dan Sumber Data	36
4.5	Metode Pengumpulan Data	37
4.6	Definisi Oprasional Variabel	38
4.7	Instrumen Penelitian	39
4.8	Metode Analisis Data.....	40
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		43
5.1	Gambaran Umum Penelitian	43
1.	Sejarah Koperasi Tani Masagena	43
2.	Profil Koperasi Tani Masagena	44
3.	Visi dan Misi	45
4.	Struktur Organisasi	45
5.	Tugas Tim Pelaksana Inti.....	46
5.2	Karakteristik Responden	48
5.3	Deskripsi Variabel Penelitian.....	49
5.4	Uji Instrumen Penelitian	56
5.5	Analisis Jalur	57
5.6	Pengujian Hipotesis	65
5.7	Pembahasan	67
BAB VI PENUTUP		78
6.1	Kesimpulan.....	78
6.2	Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA.....		81

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	29
Tabel 3.1 Definisi Oprasional.....	38
Tabel 5.1 Karakteristik Responden	48
Tabel 5.2 Kategori Range Skor.....	50
Tabel 5.3 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan	50
Tabel 5.4 Deskripsi Variabel Motivasi	51
Tabel 5.5 Deskripsi Variabel Komitmen	53
Tabel 5.6 Deskripsi Variabel Kinerja	54
Tabel 5.7 Hasil Uji Validitas	56
Tabel 5.8 Hasil Uji Reliabilitas.....	57
Tabel 5.9 Koefisien Jalur Model 1	59
Tabel 5.10 Koefisien Determinasi Model 1	59
Tabel 5.11 Koefisien Jalur Model 2.....	60
Tabel 5.12 Koefisien Determinasi Model 2.....	61
Tabel 5.13 Hasil Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung 1	63
Tabel 5.14 Hasil Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung 2	64
Tabel 5.15 Hasil Pengujian Hipoteisi.....	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual.....	32
Gambar 5.1 Struktur Organisasi Koperasi Tani Masagena	45
Gambar 5.2 Jalur Hubungan Variabel.....	58
Gambar 5.3 Jalur Model 1	60
Gambar 5.4 Jalur Model 2	62
Gambar 5.5 Jalur Model Akhir	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Koesioner.....	87
Lampiran 2. Koesioner Bahasa Daerah	90
Lampiran 3. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	93
Lampiran 4. Output Regresi.....	97
Lampiran 5. Hasil Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung	99

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dan memiliki peran yang besar dalam sebuah perusahaan, agar dapat mencapai tujuan serta kemajuan dalam persaingan yang saat ini semakin ketat. Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berpotensi baik pemimpin maupun anggota pada pola tugas dan pengawasan. Selain itu sumber daya manusia merupakan satu satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan (Sutrisno, 2009:3).

Peran dari seorang pemimpin sangat penting bagi kemajuan organisasi, karena pada satu sisi perusahaan tidak mungkin mengoperasikan kegiatannya tanpa adanya pemimpin. Demi mencapai suatu tujuan perusahaan, pemimpin yang baik akan selalu mendorong anggotanya untuk mencapai hasil terbaik melalui kinerja dan kerjasama suatu hubungan antara pemimpin dan anggota. Peran seorang pemimpin dalam koperasi tani Masagena tentunya sangat penting, dikarenakan dari banyaknya kelompok Tani yang ada di Desa Pongo pada setiap dusun

akan memiliki pendapat, kebutuhan atau keinginan yang berbeda beda. Sehingga yang dapat mempersatukan perbedaan tersebut adalah seorang pemimpin. Menurut Koesmono (dalam Khairizah et al., 2015:1268) menyatakan bahwa keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin biasanya memiliki gaya tertentu serta perilaku yang berbeda dalam memimpin para bawahannya. Perilaku ini secara singkat disebut gaya kepemimpinan (*leadership style*).

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Tampi, 2014:2). Oleh karena itu, seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelolah sumber daya manusia mereka agar setiap anggota mampu untuk tetap berkomitmen pada organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam sebuah organisasi, gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi komitmen anggota. Seperti yang dikemukakan oleh (Sugiarti, 2021) bahwa secara simultan Gaya Kepemimpinan sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Namun, hal ini tidak sejalan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh (Junaedi et al., 2013) bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.

Selain gaya kepemimpinan, motivasi juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Motivasi dapat diartikan sebagai aktualisasi dari daya kekuatan dalam diri individu yang dapat mengaktifkan dan mengarahkan perilaku yang merupakan

perwujudan dari interaksi terpadu antara motif dengan situasi yang diamati dan dapat berfungsi untuk mencapai tujuan yang diharapkan individu, yang berlangsung dalam suatu proses yang dinamis (Prihartanta, 2015:2). Motivasi mendorong seseorang untuk berperilaku atau bertindak secara tertentu. Motivasi juga dijadikan sebagai usaha yang dilakukan seseorang dalam mencapai tujuan. Tentunya, anggota yang memiliki suatu motivasi dalam bekerja, akan tergerak untuk melakukan berbagai tindakan dan upaya untuk meningkatkan kinerja mereka dalam bekerja sehingga dapat mewujudkan tujuan organisasi sekaligus tujuan individu mereka masing-masing.

Menurut (Ma'rufi & Anam, 2019) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah karakteristik personal, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, pengalaman kerja dan dukungan organisasi sehingga menjadikan organisasi tersebut menjadi kuat dan tetap berjalan. Dukungan dalam organisasi dapat berbentuk sebuah motivasi. Setiap anggota tentunya memiliki motivasi yang berbeda karena motivasi merupakan kondisi psikologis yang dapat mempengaruhi orang lain untuk mewujudkan suatu perilaku guna mencapai suatu tujuan. Jadi, ketika seseorang memiliki motivasi pada saat bekerja, mereka akan tergerak untuk melakukan sebuah tindakan-tindakan dan upaya untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Hal ini sependapat dengan penelitian yang dikemukakan oleh (Sousa, 2017) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Tetapi, dalam penelitian yang dilakukan oleh (Hanafi & Sanosra, 2018) hasilnya mengemukakan hal yang

bebeda bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.

Komitmen anggota terhadap sebuah organisasi dapat dilihat dari perkembangan studi kasus mengenai loyalitas dalam bekerja yang diharapkan ada dalam diri setiap anggotanya. Bentuk komitmen yang diharapkan muncul pada diri karyawan adalah komitmen afektif yaitu komitmen yang berkaitan dengan aspek emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi (Suseno, 2012). Komitmen dapat terlihat dalam bentuk sikap yang terpisah, tetapi tetap saling berkaitan, yaitu identifikasi dengan misi organisasi, keterlibatan secara psikologis dengan tujuan organisasi, dan loyalitas serta keterikatan dengan organisasi. Pengertian ini mengacu pada definisi bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan individu untuk mempertahankan keanggotaan dalam kelompok, keinginan untuk berusaha keras demi kepentingan kelompok, mempunyai kepercayaan untuk menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Anggota yang telah berkomitmen terhadap suatu organisasi akan berusaha melakukan pekerjaannya dengan baik, siap mengikuti aturan dan tekun dalam setiap proses kegiatan organisasi. Karena untuk menghasilkan kinerja yang baik perlu memperhatikan komitmen organisasional anggotanya agar dapat mempertahankan loyalitas terhadap perusahaan. Kinerja setiap anggota merupakan hal yang penting untuk diperhatikan dalam sebuah organisasi, karena dapat mempengaruhi pencapaian masing-masing anggota dan keberhasilan organisasi. Moeheriono (2012:95) mengatakan bahwa kinerja atau *performance*

merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Dengan demikian, kinerja anggota adalah tentang cara mereka melakukan pekerjaan dan hasil yang mereka capai dari pekerjaan tersebut.

Koperasi Tani Masagena adalah salah satu koperasi Tani yang berada di Luwu Utara yang dibentuk pada tanggal 05 Januari 2007 dan disahkan pada tanggal 31 Juli 2007 serta memiliki status hukum pada tanggal 08 Oktober. Koperasi ini diawasi langsung oleh dinas Koperindag dan memiliki beberapa jaringan lainnya yaitu Rikolto, CPS, Swisscontact dan Forum Kakao Luwu Raya (FoMaKaRa) serta memiliki pendonor atau buyer yang berpusat di Belgia. Koperasi Tani Masagena merupakan organisasi yang melibatkan masyarakat setempat yaitu petani untuk menjadi anggota. Koperasi ini yang awalnya menjadikan petani kakao sebagai prioritas tetapi juga melibatkan petani dibidang lain seperti petani jagung, padi, sawit dan sayur sayuran. Setiap anggota didampingi melalui kegiatan sosialisasi, riset, workshop, pelatihan seperti public speaking, nutrisi dan limbah, pangan lokal dan produk turunan kakao, manajemen kepemimpinan, bisnis canvas model, good agriculture practices, good environmental practices, good financial practices, business risk management training, dan organic farming for youth and women, serta petani juga dijadikan sebagai partner bisnis. Para petani yang telah bergabung di Koperas Tani Masagena akan memperoleh bantuan berupa bibit sayuran, jagung, pupuk bersubsidi, dan entris kakao. Selain bantuan tersebut, para petani yang bersungguh sungguh akan di bantu dalam

mengawali bisnis mereka seperti contoh pada petani wanita yang berhasil mengelolah bantuan bibit sayuran menjadi makanan, produk tersebut dipromosikan oleh pihak koperasi tetapi keuntungan untuk petani itu sendiri. Hal ini tersebut dilakukan koperasi guna meningkatkan taraf hidup para masyarakat yaitu anggotanya. Koperasi ini menaungi 7 Kecamatan terdiri dari 90 kelompok. Penulis melakukan penelitian pada satu Desa yang ada pada Kecamatan Masamba yaitu Desa Pongo yang terdiri dari 10 kelompok tani. Kesuksesan bagi kelompok tani tentunya dilihat dari kinerja anggota mereka. Jika kinerja yang dilakukan oleh anggota baik maka akan memberi citra baik pada koperasi. Sehingga sangat penting bagi pemimpin dalam meningkatkan gaya kepemimpinan mereka agar dapat memengaruhi para anggotanya sehingga dapat termotivasi untuk berkomitmen terhadap organisasi, karena anggota yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan meningkatkan kinerjanya. Hal ini sependapat dengan penelitian yang dikemukakan oleh (Cahyani et al., 2020) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Tetapi, dalam penelitian yang dilakukan oleh (Carmeli & Freund, 2004) hasilnya mengemukakan hal yang berbeda bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Adapun ditemukannya fenomena di lapangan bahwa diketahui gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Koperasi Tani Masagena adalah gaya kepemimpinan demokratis. Beberapa anggota kelompok menilai bahwa pemimpin organisasi mereka menghargai setiap keputusan, saran atau pun masukan dari anggotanya. Pemimpin juga aktif berinteraksi

dengan para anggota kelompok dan mementingkan kerja sama yang kuat dengan para anggotanya.

Selain itu, peneliti juga menemukan survey bahwa beberapa anggota Koperasi Tani Masagena masih kurang motivasi untuk aktif dalam kegiatan yang diadakan oleh Koperasi, sehingga masih kurang berkomitmen dengan proses kegiatan organisasi seperti kesadaran anggota dalam mengikuti rapat atau penyuluhan yang diadakan oleh kelompok tani, bahkan beberapa anggota tani hanya mendaftarkan diri sebagai anggota karena untuk kepentingan pribadi mereka agar dapat memperoleh bantuan dari koperasi. Hal ini dilihat dari sekian banyaknya anggota yaitu 199 orang tetapi hanya 59 orang yang siap mengikuti program kerja yang di adakan oleh Koperasi Tani Masagena. Fenomena itu menunjukkan bahwa beberapa anggota kelompok mengalami kinerja yang kurang baik disebabkan tidak melakukan proses yang sesuai dengan ketentuan oraganisasi.

Berdasarkan penjelasan penulis tertarik untuk menganalisis dan membahas lebih dalam mengenai bagaimana gaya kepemimpinan dan motivasi mempengaruhi kinerja anggota koperasi menggunakan komitmen sebagai variabel intervening, dengan mengangkat judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Komitmen dan Kinerja Anggota Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka dapat dirumuskan permasalahan yaitu:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap komitmen anggota pada Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba?
2. Apakah motivasi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap komitmen anggota pada Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja anggota pada Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba?
4. Apakah motivasi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja anggota pada Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba?
5. Apakah komitmen berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja anggota pada Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba?
6. Apakah secara tidak langsung gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja anggota dengan komitmen sebagai variabel intervening?
7. Apakah secara tidak langsung motivasi berpengaruh terhadap kinerja anggota dengan komitmen sebagai variabel intervening?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan secara langsung positif dan signifikan terhadap komitmen anggota pada Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi secara langsung positif dan signifikan terhadap komitmen anggota pada Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja anggota pada Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba.
4. Untuk menganalisis pengaruh motivasi secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja anggota pada Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba.
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen anggota secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja anggota pada Koperasi Tani Masagena Desa Pongo Kecamatan Masamba.
6. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja anggota dengan komitmen sebagai variabel intervening.
7. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja anggota dengan komitmen sebagai variabel intervening.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, penulis berharap penelitian ini akan memberi manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap komitmen karyawan.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian sejenis dan sebagai pengembangan penelitian lebih lanjut, serta dapat menjadi sunghangsi pemikiran atau referensi bagi peneliti dalam hal membuat kebijakan dalam meningkatkan konitmen anggota.

b. Bagi Perusahaan

Dapat dijadikan masukan agar pemimpin dapat memperhatikan penerapan gaya kepemimpinan yang dimilikinya, serta sangat memperhatikan hal-hal yang mepengaruhi motivasi anggotanya agar dapat meningkatkan dan menjaga komitmen anggota dengan baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

1. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Chaniago (2017:43) Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Menurut Adamy (2016:54) Gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara-cara yang digunakan seseorang manajer untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Menurut Hersey dan Blanchard (1992) "Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain yang dipersepsikan orang-orang itu". Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor terpenting dari kesuksesan suatu organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Susanto (2017:30) Gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin melibatkan pengikutnya dalam mengambil keputusan. Meskipun keputusan akhir mungkin berbeda dari apa yang dikatakan pemimpin, namun pemimpin selalu berusaha memfasilitasi consensus dalam pengambilan keputusan secara berkelompok.

Pengambilan keputusan yang demokratis biasanya akan sangat dihargai oleh pengikutnya, lebih-lebih jika pengikut telah lama berada dalam system keputusan otokratis yang sebenarnya mereka tidak setuju. Gaya ini akan menuai masalah besar jika muncul banyak pendapat, namun tidak ada cara lain yang jelas untuk mencapai keputusan akhir yang adil Susanto (2017:30).

c. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Demokratis

Ciri-kepemimpinan demokratis antara lain Sagala (2018:88):

- 1) Memimpin bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan.
- 2) Keputusan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- 3) Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan.
- 4) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, atau pendapat.
- 5) Tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada intruktif.

- 6) Terciptanya suasana saling percaya, saling hormat menghormati dan saling menghargai.
- 7) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

2. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Menurut Gardjito *et al.*, (2014:06) Motivasi dapat dikatakan sebagai bentuk dorongan, dorongan tersebut bertujuan untuk memberikan semangat yang dapat meningkatkan suatu kinerja seseorang, sehingga untuk kedepannya dapat memiliki tingkat kinerja yang tinggi dan dapat membawa perusahaan atau organisasi pada suatu tujuan yang baik.

Motivasi pada hakikatnya adalah pembangkitan atau pemunculan motif dapat pula dikatakan suatu kegiatan menjadikan motif akan terealisasi dalam bentuk perilaku. Orang atau perangsang yang menyebabkan timbulnya motivasi orang lain untuk melakukan sesuatu disebut “Motivator” atau penggerak motivasi (Pangewa & Yamin, 2020).

b. Prinsip-prinsip dalam mengelola motivasi kerja

Menurut Ajabar *et al.*, (2021:53-54) Berdasarkan definisi dan teori-teori mengenai motivasi kerja yang telah kita bahas, dapat kita pahami bahwa motivasi kerja itu memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut:

1) Motivasi kerja bersifat personal

Hal ini berarti bahwa alasan seseorang termotivasi itu berbedabeda. Pada orang yang berbeda, memiliki alasan yang berbeda pula. Seseorang melakukan pekerjaan dengan baik bisa jadi karena ingin mendapatkan sesuatu yang dia inginkan. Tetapi orang lain, melakukannya karena dia ingin menghindari sesuatu yang tidak diinginkannya. Seseorang melakukan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan dasarnya, tetapi orang lain melakukan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan sosialnya. Beda orang, beda alasan, beda kebutuhanan yang ingin dipuaskan melalui pekerjaan yang dilakukannya.

2) Motivasi kerja merupakan proses internal

Karena merupakan proses psikologis yang terjadi dalam diri seseorang, maka seringkali kita tidak dapat mengetahui seberapa tinggi atau rendah motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kita hanya memprediksi tinggi rendahnya motivasi seseorang melalui perilaku yang dia tampilkan, baik dalam hal arah, intensitas, maupun persistensi tindakan. Seseorang yang diprediksi memiliki motivasi kerja yang tinggi bila dia menerima atau bersedia melakukan pekerjaan yang diinstruksikan (arah tindakan), mengerjakan pekerjaan tersebut dengan melakukan tindakan yang intensif atau masih atau terus menerus (intensitas tindakan), dan melakukannya sampai akhirnya seluruh pekerjaan

terlaksanakan dengan tuntas (persistensi tindakan). Sementara mereka yang memiliki motivasi kerja yang rendah, tercerminkan dari upayanya untuk menolak atau memindahkan tanggung jawab atas pekerjaan (arah tindakan), melakukan pekerjaan dengan aktivitas-aktivitas yang sangat sedikit dan justru tidak berkaitan dengan pekerjaan (intensitas aktivitas), dan dengan sengaja menunda-nunda atau memperlambat pekerjaan sehingga akhirnya tidak tuntas dikerjakan (persistensi tindakan). Dengan demikian, mengelola motivasi kerja pada hakikatnya adalah mengubah arah, intensitas, dan persistensi dari tindakan individu dalam bekerja yang awalnya bermotivasi rendah menjadi bermotivasi tinggi.

3) Motivasi kerja bersifat situasional atau kontekstual

Karena motivasi bersifat personal dan berlangsung secara internal, maka banyak sekali kondisi atau situasi yang berpengaruh. Jika tadi dikatakan bahwa orang yang berbeda memiliki motivasi yang berbeda, maka pada orang yang sama pun namun berbeda situasi atau konteksnya maka motivasinya juga akan berbeda.

Ambil contoh, seseorang mendapatkan instruksi untuk membuat laporan kerja pada jam 02 siang hari, maka motivasinya akan berbeda dengan instruksi yang sama pada jam 02 dini hari. Pekerjaan yang sama dari atasan yang sama kepada orang yang sama, namun waktunya berbeda maka

motivasi kerja pun akan berbeda. Ada situasi atau keadaan tertentu, seseorang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Namun ada kalanya, pada keadaan lain, orang tersebut memiliki motivasi yang rendah.

4) Motivasi kerja bersifat sosial

Selain bersifat personal, internal, dan situasional; maka karakteristik keempat dari motivasi kerja adalah bersifat sosial. Artinya pengaruh hubungan sosial dengan orang lain dalam tempat kerja sangat mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Motivasi dari rekan kerja, atasan, dan bawahan cepat atau lambat akan berpengaruh kuat terhadap motivasi kita secara pribadi. Begitu pula dengan motivasi kerja kita akan sangat berpengaruh terhadap motivasi orang-orang yang bekerja bersama kita

c. Teori-teori Awal Motivasi

Menurut Robbins & Judge, n.d. (2017:128-132) ada empat teori mengenai motivasi pekerja yang dirumuskan selama tahun 1950-an yaitu:

1) Teori Hierarki Kebutuhan

Teori motivasi yang diketahui teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Maslow membuat hipotesis bahwa di dalam setiap manusia terdapat hierarki lima kebutuhan:

a) Fisiologis. Meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, dan kebutuhan fisik lainnya.

- b) Rasa aman. Keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
 - c) Sosial. Kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.
 - d) Penghargaan. Faktor-faktor internal misalnya rasa harga diri, kemandirian dan pencapaian, serta faktor-faktor eksternal misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
 - e) Aktualisasi diri. Dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa, meliputi pertumbuhan, mencapai potensi kita, dan pemenuhan diri.
- 2) Teori X dan Teori Y

Teori X diasumsikan bahwa para pekerja tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa untuk mengerjakannya. Sebaliknya, teori Y diasumsikan bahwa para pekerja suka bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab, dan dapat menyodorkan diri sendiri dalam melakukan pekerjaannya.

3) Teori Dua Faktor

Teori dua faktor (*two-factor theory*) suatu teori yang mengaitkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja dan menghubungkan faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. Juga disebut sebagai teori motivasi murni (*motivation-hygiene theory*).

Menurut Herzberg, Faktor-faktor yang mengarahkan pada kepuasan pekerjaan adalah terpisah dan berbeda dari

faktor-faktor yang mengarahkan pada ketidakpuasan pekerjaan. Oleh karena itu, para manajer yang berupaya menghilangkan faktor-faktor yang dapat menciptakan ketidakpuasan pekerjaan akan membawa kedamaian, tetapi belum tentu motivasi. Upaya-upaya itu lebih menenangkan tetapi tidak memotivasi para pekerjanya. Sebagai hasilnya, Herzberg mengategorikan kondisi seperti mutu pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi fisik kerja, hubungan dengan orang lain, dan keamanan pekerjaan sebagai faktor murni (*hygiene factor*)

4) Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland suatu teori yang menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi adalah tiga kebutuhan yang penting dan dapat membantu dalam menjelaskan motivasi.

Teori kebutuhan McClelland dikembangkan oleh David McClelland dan rekannya. Dia melihat pada tiga kebutuhan:

- a) Kebutuhan akan pencapaian (*need of achievement*) adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar.
- b) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.

- c) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) adalah keinginan untuk hubungan dengan penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat.

3. Komitmen

a. Pengertian Komitmen

Menurut Wahyudi & Salam (2020:15,23-24) Organisasi adalah wadah dalam mencari kekayaan bagi pemilik, maka komitmen dimaksud adalah suatu sikap dan perilaku kerja yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan organisasi.

Bekerja dengan sungguh-sungguh, penuh semangat, cara berpikir selalu optimis dan kreatif, berdedikasi, menunjang nilai-nilai seperti jujur, tanggung jawab, benar, dan lain-lain adalah sikap komitmen yang sangat dibutuhkan dalam bekerja dan sangat menentukan terhadap efektivitas proses kerja serta keberhasilan kerja.

Paparan di atas, secara spesifik menegaskan bahwa komitmen kerja merujuk pada suatu sikap dan perilaku yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan. Seperti sikap optimis, semangat dan ceria, fokus, taat pada peraturan, dan lain sebagainya. Sikap ini sangat membantu pimpinan dalam menjalankan organisasi secara efektif, dengan demikian berbagai target jangka pendek dapat tercapai dengan baik. Namun hal penting yang perlu juga dilakukan pimpinan dan jajaran organisasi adalah bahwa komitmen ini sangat sensitif.

Artinya komitmen jenis ini sangat bergantung pada keadaan dan kondisi organisasi. Peran pimpinan dan dukungan rekan kerja adalah sumber utama komitmen ini lahir. Oleh karenanya organisasi perlu hadir secara intensif melalui kebijakan-kebijakan yang jelas, terukur dan mensejahterakan. Sedangkan pimpinan perlu hadir sebagai mentor dan motivator. Adapun rekan kerja keberadaannya sebagai keluarga yang selalu siap sedia membantu, gotong royong dan saling menghargai.

b. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Cut Zurnali (2010) (dalam Yusuf & Syarif, 2017:31) mendefinisikan masing-masing dimensi komitmen organisasional tersebut sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.
- 2) Komitmen kontinyu (*continuance commitment*) adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap

organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan.

4. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

(Moeheriono, 2012:95) mengatakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

(Wibowo, 2016:7) mengatakan bahwa kinerja berasal dari kata *performance*. Adapula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998:15). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

(Kasmir, 2016:189) mengatakan bahwa adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaan secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan memengaruhi kinerja seseorang.

2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Akhirnya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula

sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerjanya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerja akan memengaruhi kinerja.

3) Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Demikian pula sebaliknya dengan perusahaan tidak memiliki pekerjaan yang kurang baik akan sangat memengaruhi kinerja karyawannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan memengaruhi kinerja seseorang.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau

karakter yang berbede satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang memiliki karakter atau kepribadian yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada akhirnya hasil pekerjaan pun tidak atau kurang baik dan tentu saja hal ini akan memengaruhi kinerja yang ikut buruk pula. Artinya bahwa kepribadian atau karakter akan memengaruhi kinerja.

5) Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak terdorong atau terangsang untuk melakukan pekerjaannya maka hasilnya akan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi memengaruhi kinerja seseorang. Makin termotivasi seorang untuk melakukan

suatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya makin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerjanya akan turun.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelolah dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik, dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengitu apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Demikian pula jika perilaku pemimpin yang tidak menyenangkan, tidak mengayomi, tidak mendidik dan tidak membimbing akan menurunkan kinerja bawahannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja.

7) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seseorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan dengan kondisi organisasinya. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter

atau demokratis, dengan alasan tertentu pula. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat memengaruhi kinerja karyawan.

8) Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan memengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Demikian pula jika tidak mematuhi kebiasaan atau norma-norma maka akan menurunkan kinerja. Dengan demikian budaya organisasi memengaruhi kinerja organisasi.

9) Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan memengaruhi hasil kinerja karyawannya. Jadi

dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja lebih kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan memengaruhinya dalam berkerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja seseorang.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap berkerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain. Karyawan yang setia atau

loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari oihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti milik sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan memengaruhi kinerja karyawan.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakna janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan memengaruhi kinerjanya. Jadi komitmen dapat memengaruhi kinerja seseorang.

13) Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah

yang harus dikerjakan. Kayawan yang disiplin kerja akan memengaruhi kinerja.

2.2 Tinjauan Empiris

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Sugiarti, Cucu (2021)	1. Gaya Kepemimpinan 2. Motivasi 3. Komitmen	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini adalah secara simultan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.
2.	Bahri, Samsul (2018)	1. Gaya Kepemimpinan 2. Motivasi 3. Komitmen	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya Kepemimpinan dan motivasi Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Anggota Satpol PP Kota Bandar Lampung, Secara Simultan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Anggota Satpol PP Kota Bandar Lampung.
3.	Junaedi et al. (2013)	1. Gaya Kepemimpinan 2. Keselamatan 3. Kesehatan Kerja 4. Kepuasan Kerja 5. Komitmen	Analisis Jalur	Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasional,

				Keselamatan dan Kesehatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Keselamatan dan Kesehatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional.
4.	Sousa, Evelio Antonio de (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan 2. Motivasi 3. Komitmen 4. Kualitas layanan 	Analisis Jalur	Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasional. Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Layanan.
5.	Acar (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan 2. Budaya Organisasi 3. Komitemen 	Analisis Data Multivariat	Menurut temuan peneliti ini adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitemen organisasi
6.	Sudiyono dan Qomariyah (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi 2. Kompensasi 3. Komitmen 4. Kinerja 	Analisis Regresi Linier Berganda	Dari hasil analisis menggunakan regresi dapat diketahui bahwa variabel motivasi, kompensasi, dan komitmen, semuanya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7.	Hanafi, Chairul dan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja 2. Iklim Organisasi 	Analisis Jalur	Hasil analisis menunjukkan

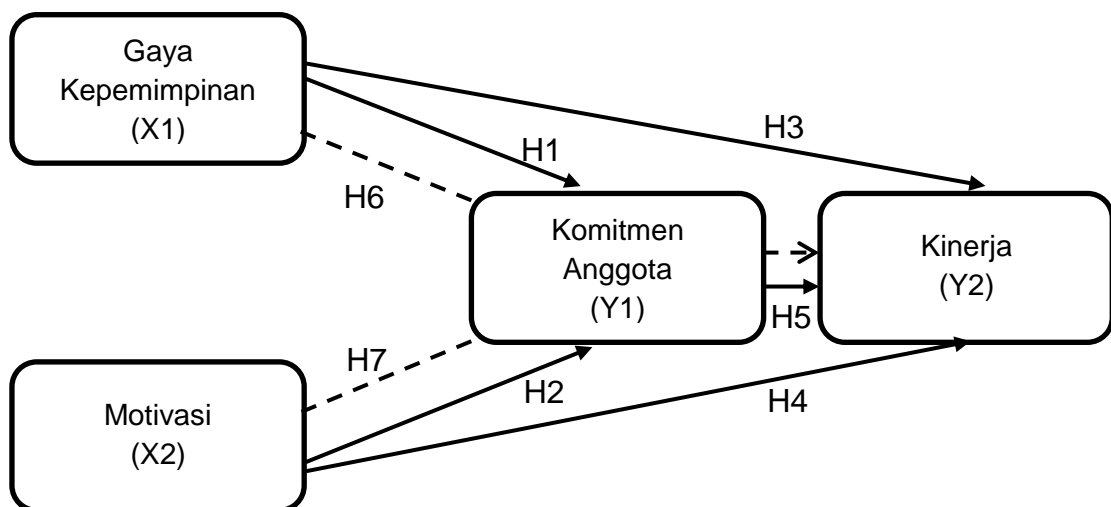
	Sanosra, Abadi (2018)	3. Komitmen 4. Kinerja		bahwa variabel Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi baik secara langsung maupun secara tidak langsung, sedangkan Iklim Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi, tetapi tidak berpengaruh signifikan jika sebagai variabel intervening, sedangkan variabel Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
8.	Goetz, Nicolas dan Wald, Andreas (2022)	1. Kepuasan Kerja 2. Komitmen Organisasi 3. Person-Job Fit 4. Kinerja	Structural equation modeling (SEM)	Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Gambar 3.1
Kerangka Konseptual



Keterangan:

Ada dua jenis variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2).
2. Variabel terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang dipengaruhi. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi (Y2).
3. Variabel perantara (*intervening variable*) adalah variabel terletak di antara variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi variabel terikat. Variabel perantara dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi (Y1).
4. ————— : Hubungan langsung

5. ----- : Hubungan tidak langsung

3.2 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap komitmen anggota
2. Motivasi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap komitmen anggota
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja anggota
4. Motivasi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja anggota
5. Komitmen anggota berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja anggota
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja anggota dengan komitmen sebagai variabel intervening
7. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja anggota dengan komitmen sebagai variabel intervening.