

TESIS

**PENGARUH MOTIVASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI
(Studi Pada Balai Besar Karantina Pertanian Makassar)**

***THE INFLUENCE OF MOTIVATION AND LEADERSHIP STYLE ON
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE
(Study at Balai Besar Karantina Pertanian Makassar)***



OLEH

DOLLY WATTIMENA

A012 17 1 016

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**



TESIS

PENGARUH MOTIVASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA BALAI BESAR KARANTINA PERTANIAN MAKASSAR)

disusun dan diajukan oleh :

DOLLY WATTIMENA
A012171016

telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis
Pada tanggal **17 Mei 2019** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Komisi Penasehat,

Ketua



Hj. Dian A.S. Parawansa, SE., M.Si., Ph.D

Anggota



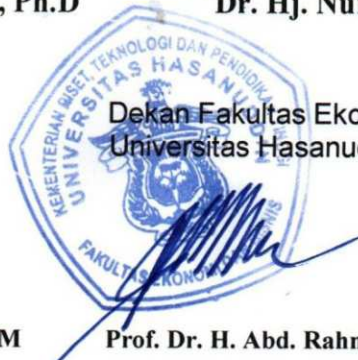
Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.Si

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Ansu Alam, SE., M. Si., CIPM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	xi
ABSTRACT	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	14
B. Motivasi	16
1. Pengertian Motivasi	16
2. Faktor-Faktor Motivasi	17
3. Teori-Teori Motivasi	20
C. Gaya Kepemimpinan	36
1. Pengertian Kepemimpinan	36
2. Teori-Teori Kepemimpinan	38
3. Pengertian dan Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan	44
D. Komitmen Organisasi	52
1. Pengertian Komitmen Organisasi	52
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	53
3. Dimensi Komitmen Organisasi	57
E. Kinerja	58
1. Pengertian Kinerja	58



2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	61
3. Indikator Kinerja	62
F. Hubungan Antara Motivasi dan Komitmen Organisasi	64
G. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi.....	65
H. Hubungan Antara Motivasi dan Kinerja	67
I. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja	68
J. Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Kinerja	70
K. Penelitian Terdahulu	70
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	75
A. Kerangka Konseptual	75
B. Hipotesis	76
BAB IV METODE PENELITIAN	78
A. Jenis Penelitian	78
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	78
C. Populasi dan Sampel	79
D. Jenis dan Sumber Data	80
E. Metode Pengumpulan Data	80
F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	81
G. Metode Analisis Data	82
H. Definisi Operasional Variabel	85
BAB V HASIL PENELITIAN	87
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	87
1. Sejarah Badan Karantina Pertanian	87
2. Profil Balai Besar Karantina Pertanian Makassar	92
3. Visi dan Misi	92
4. Tugas dan Fungsi	93
5. Struktur Organisasi	95
B. Karakteristik Responden	96
C. Deskripsi Variabel Penelitian	98
1. Deskripsi Variabel Motivasi	99
2. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan	101
3. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi	102
4. Deskripsi Variabel Kinerja	104
D. Uji Instrumen Penelitian	105
1. Uji Validitas	105
Uji Reliabilitas	107
Analisis Jalur	108
Pengujian Hipotesis	116



G. Pembahasan	120
BAB VI PENUTUP	131
A. Kesimpulan	131
B. Saran	132
DAFTAR PUSTAKA	134



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Survei Awal	9
Tabel 1.2 Indeks Kepuasan Masyarakat Tahun 2018	9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	70
Tabel 4.1 Definisi Operasional Variabel	85
Tabel 5.1 Karakteristik Responden	96
Tabel 5.2 Kategori Range Skor	99
Tabel 5.3 Deskripsi Variabel Motivasi	99
Tabel 5.4 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan	101
Tabel 5.5 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi	102
Tabel 5.6 Deskripsi Variabel Kinerja	104
Tabel 5.7 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi	106
Tabel 5.8 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan	106
Tabel 5.9 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi	106
Tabel 5.10 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja	107
Tabel 5.11 Hasil Uji Reliabilitas	108
Tabel 5.12 Koefisien Jalur Model 1	109
Tabel 5.13 Koefisien Determinasi Model 1	110
Tabel 5.14 Koefisien Jalur Model 2	111
Tabel 5.15 Koefisien Determinasi Model 2	112
Tabel 5.16 Hasil Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung 1	114
Tabel 5.17 Hasil Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung 2	115
Tabel 5.18 Hasil Pengujian Hipotesis	116



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual	75
Gambar 5.1 Struktur Organisasi	95
Gambar 5.2 Jalur Hubungan Variabel	108
Gambar 5.3 Jalur Model 1	111
Gambar 5.4 Jalur Model 2	113
Gambar 5.5 Jalur Model Akhir	116



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Indeks Kepuasan Masyarakat Tahun 2018	139
Lampiran 2. Kuesioner	140
Lampiran 3. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	144
Lampiran 4. Output Regresi	150
Lampiran 5. Hasil Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung	152



KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala berkat, penyertaan, pertolongan, dan kasih-Nya sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Besar Karantina Pertanian Makassar)” ini.

Penulis sebagai manusia biasa tentunya tidak luput dari berbagai kekurangan, kesalahan, serta keterbatasan akan pengetahuan, sehingga penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini, baik dalam materi, teknis, maupun penulisan masih jauh dari kesempurnaan. Namun, penulis berharap semoga tesis ini tetap dapat bermanfaat.

Selama menempuh pendidikan dan dalam proses penyelesaian tesis ini, penulis banyak mendapat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua orang tua penulis, Agustinus Wattimena dan Selvana E. Manusiwa yang telah memberikan perhatian, dukungan, dan doa yang tulus demi kesuksesan penulis.
2. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A. selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta para Wakil Rektor Universitas

Hasanuddin.



3. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Ibu Dr. Hj. Kartini, SE., M.Si., Ak., CA. selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, dan Bapak Dr. H. Madris, SE., DEA. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
5. Ibu Hj. Dian A. S. Parawansa, SE., M.Si., Ph.D. selaku Ketua Komisi Penasehat dan Ibu Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.Si. selaku Anggota Komisi Penasehat atas segala bimbingan, arahan, saran, dan waktu yang telah diluangkan untuk penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
6. Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si., Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM., dan Bapak Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si. selaku tim penguji yang telah memberikan masukan, saran, dan perbaikan pada tesis ini.
7. Bapak/Ibu Dosen Pengajar di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas ilmu yang telah diberikan kepada penulis.



8. Bapak/Ibu Staf Akademik Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah membantu dan melayani urusan administrasi penulis.
9. Ibu Nuni Ujiani Natsir, SP., MM. selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian Balai Besar Karantina Pertanian Makassar dan seluruh pegawai kantor pusat Balai Besar Karantina Pertanian Makassar yang telah bersedia meluangkan waktu dan membantu penulis selama melakukan penelitian.

Tentunya masih banyak lagi pihak-pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala kebaikan, bantuan, dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis.

Kiranya apa yang penulis paparkan dalam tesis ini bisa bermanfaat bagi pembaca. Terima kasih.

Makassar, Mei 2019

Dolly Wattimena



ABSTRAK

DOLLY WATTIMENA. *Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai: Studi pada Balai Besar Karantina Pertanian Makassar* (dibimbing oleh Dian A.S. Parawansa dan Nuraeni Kadir).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai pada Balai Besar Karantina Pertanian Makassar.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Sampel adalah seluruh pegawai kantor pusat Balai Besar Karantina Pertanian Makassar. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. Sebelum kuesioner disebar, dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap semua item pernyataan. Data diolah dan dianalisis dengan menggunakan program SPSS (*statistical product and service solutions*) versi 2 dengan metode analisis jalur (*path analysis*). Pengujian signifikansi pengaruh tidak langsung antarvariabel dilakukan dengan uji sobel secara *online* di <http://www.quantpsy.org/sobel.htm>.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai; (2) gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai; (3) komitmen organisasi memiliki pengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; dan (4) motivasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Kata kunci: motivasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kinerja pegawai



ABSTRACT

DOLLY WATTIMENA. *The Influence of Motivation and Leadership Style on Organizational Commitment and Employee Performance : Study at Balai Besar Karantina Pertanian Makassar* (Supervised by **Dian A.S. Parawansa** and **Nuraeni Kadir**)

This study aims to know the influence of motivation and leadership style on organizational commitment and employee performance at Balai Besar Karantina Pertanian Makassar.

This study was quantitative descriptive. The samples in this study were all employees of the head office of the Balai Besar Karantina Pertanian Makassar. The types of data used were primary and secondary data. The data collection method used in this study was through questionnaires. Before the questionnaires were distributed, validity and reliability test of all statement items were carried out. Data processing and analysis were done using the SPSS (Statistical Product and Service Solutions) program version 20. The data analysis method used was path analysis method. Testing the significance of indirect influences between variables was done by the sobel test, online at <http://www.quantpsy.org/sobel.htm>.

The results of this study indicate that (1) motivation has a positive and significant influence on organizational commitment and employee performance; (2) leadership style has a positive but not significant influence on organizational commitment and employee performance; (3) organizational commitment has a positive but not significant influence on employee performance and (4) motivation and leadership style have a positive but not significant influence on employee performance through organizational commitment as an intervening variable.

Keywords: Motivation, Leadership Style, Organizational Commitment, Employee Performance



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) adalah individu-individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik dalam suatu institusi maupun perusahaan. Unsur-unsur sumber daya manusia meliputi kemampuan-kemampuan (*capabilities*), sikap (*attitudes*), nilai-nilai (*values*), kebutuhan-kebutuhan (*needs*), dan karakteristik-karakteristik demografinya (Gomes, 2003 : 26). Dari semua sumber daya yang ada di dalam organisasi, sumber daya manusia (karyawan) memegang peranan sentral dan paling menentukan, karena hanya sumber daya manusia yang memiliki daya pikir dan daya fisik untuk menjalankan dan mengendalikan sumber-sumber daya lainnya tersebut. Dengan demikian manusia merupakan faktor yang sangat strategis dalam semua kegiatan organisasi, sehingga sekarang ini karyawan atau pegawai lebih dianggap sebagai modal (aset) bagi organisasi.

Kesuksesan dan keberhasilan suatu perusahaan secara keseluruhan dipengaruhi oleh baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawannya, oleh karena itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal. Dalam Samsuddin (2018 : 77), Mangkunegara menyatakan bahwa kinerja

adalah hasil kerja seorang karyawan baik dari segi kualitas dan kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan,



sedangkan menurut Rivai, kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik itu faktor internal maupun eksternal. Faktor internal merupakan yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri (*personal factors*), salah satunya adalah motivasi. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan.

Menurut Hasibuan dalam Sutrischastini (2015), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi mendorong seseorang untuk melakukan suatu perilaku atau tindakan tertentu. Motivasi juga berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Jadi, karyawan yang mempunyai suatu motivasi tertentu dalam bekerja, akan tergerak untuk melakukan tindakan-tindakan dan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja mereka dalam bekerja sehingga pada akhirnya dapat mewujudkan tujuan organisasi maupun tujuan individu mereka masing-masing. Dalam penelitian ini, teori motivasi yang digunakan adalah teori dari Abraham Maslow, yaitu teori hierarki kebutuhan yang menyatakan bahwa di dalam setiap manusia terdapat hierarki lima kebutuhan yang

dipenuhi antara lain kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, hargaan, dan aktualisasi diri.



Gomes (2003 : 182) menyatakan bahwa motivasi dari para karyawan akan saling berbeda, sesuai dengan tingkat pendidikan dan kondisi ekonominya. Orang yang semakin terdidik dan semakin independen secara ekonomi, maka sumber motivasinya pun akan berbeda, tidak lagi semata-mata ditentukan oleh sarana motivasi tradisional, seperti *formal authority* dan *financial incentives*, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor kebutuhan akan *growth* dan *achievement*.

Teori pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan ini didukung oleh hasil penelitian Mohamud, Ibrahim, dan Hussein (2017) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa dengan meningkatkan motivasi kerja karyawan, kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Tetapi dalam penelitian yang dilakukan oleh Julianry, Syarief, dan Affandi (2017), hasilnya menunjukkan hal yang berbeda. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dari motivasi terhadap kinerja karyawan.

Selain motivasi, salah satu faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan dari pemimpin di perusahaan tempat mereka bekerja. Menurut Gibson dalam Samsuddin (2018 : 37), gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku

dan pikiran bawahannya sehingga mampu menjalankan tugasnya dan upaya untuk mencapai tujuan organisasi.



Kepemimpinan memegang peran yang penting dalam suatu organisasi. Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat bergantung pada para pimpinannya. Apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarnya. Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya (Samsuddin, 2018 : 37). Jadi, suatu perusahaan membutuhkan pemimpin yang mempunyai pengaruh, serta dapat menggerakkan, menjaga aktivitas, menuntun, dan mengarahkan karyawannya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, hal yang penting lainnya adalah pemimpin juga harus peduli dan memperhatikan kepentingan karyawan, sehingga karyawan bisa termotivasi dan dengan sendirinya tergerak untuk meningkatkan kinerja dan memberikan kontribusi terbaik mereka bagi perusahaan.

Teori pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ini juga didukung oleh penelitian Velu, Manxhari, Demiri, dan Jahaj (2017) yang hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang berbeda mempunyai pengaruh yang berbeda pula terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan demokratik, otokratik, dan

ormasional secara positif mempengaruhi kinerja karyawan,
ngkan gaya kepemimpinan kharismatik, birokratik, laissez faire,



dan transaksional memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan. Gaya kepemimpinan yang berbeda diperlukan untuk situasi yang berbeda dan masing-masing pemimpin perlu tahu kapan harus menunjukkan pendekatan tertentu. Tetapi hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Rompas, Tewal, dan Dotulong (2018) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hubungan motivasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan juga dapat diantarai oleh komitmen organisasi atau dapat dikatakan sebagai hubungan tidak langsung. Komitmen organisasi didefinisikan oleh Robbins dalam Samsuddin (2018 : 62) sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Komitmen karyawan terhadap organisasi dapat ditumbuhkan dan ditingkatkan dengan terus memotivasi karyawan dengan cara memperhatikan kepentingan dan memenuhi kebutuhan mereka. Menurut Suparyadi (2015 : 454), seseorang bertahan dalam suatu organisasi setidaknya untuk memenuhi salah satu kebutuhannya, dan apabila kebutuhannya tersebut memang dapat dipenuhi oleh organisasi di mana mereka bekerja, karyawan akan merasa puas, dan kepuasan mereka ini memungkinkan mereka untuk bertahan menjadi anggota

isasi dalam waktu yang lama. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Varmazyar dan Zamani (2016) yang menunjukkan bahwa



ada pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap komitmen karyawan.

Selain motivasi, gaya kepemimpinan juga mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi. Suparyadi (2015 : 455) menyatakan bahwa pemimpin yang mau memahami dan membantu karyawan dalam mengatasi masalah yang dihadapi oleh bawahan akan memberikan rasa aman dan nyaman pada bawahan tersebut, sehingga memberi peluang pada anggota ini untuk bertahan lebih lama dalam organisasi. Hasil penelitian Omidifar (2013) menunjukkan hal yang sejalan, yaitu bahwa ada hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi para guru selaku pegawai. Ketika kepala sekolah mendengarkan para guru, mendorong partisipasi mereka, kerja tim, dan membolehkan kebebasan dalam melakukan kegiatan sekolah, maka komitmen organisasi para guru akan meningkat.

Karyawan dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi. Mereka memiliki kesediaan untuk memberikan usaha terbaik mereka bagi kepentingan organisasi, serta adanya kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat mencapai tujuan-tujuannya. Dengan ini para karyawan akan mencapai kinerja yang optimal dan pada akhirnya tujuan-tujuan yang diinginkan organisasi juga akan tercapai. Hal ini didukung oleh hasil penelitian

(2017) yang menunjukkan bahwa dimensi-dimensi komitmen organisasi (afektif, kontinyu, dan normatif) secara simultan dan parsial



berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan bersedia untuk mengabdikan dan bertahan dalam organisasi untuk mencapai tujuan pekerjaan karena mereka memiliki tujuan dan nilai yang sama dengan organisasi.

Balai Besar Karantina Pertanian Makassar adalah salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) dari Badan Karantina Pertanian berdasarkan Peraturan Menteri Pertanian (Permentan) Nomor 22/Permentan/OT.140/4/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Karantina Pertanian. Unit Pelaksana Teknis (UPT) Karantina Pertanian mempunyai tugas pokok melaksanakan kegiatan operasional perkarantinaan hewan dan tumbuhan, serta pengawasan keamanan hayati hewani, dan nabati. Keberadaan Karantina Pertanian tidak terlepas dari strategi pemerintah untuk menjaga kelestarian sumber daya alam hayati hewan dan tumbuhan dari berbagai potensi penyebaran Hama Penyakit Hewan Karantina (HPHK) dan Organisme Pengganggu Tumbuhan Karantina (OPTK) melalui media pembawa yang masuk ataupun keluar di pintu-pintu pemasukan dan pengeluaran antar area maupun di wilayah perbatasan. Salah satu yang menjadi titik fokus adalah pengurangan resiko gangguan yang dapat menghambat proses pelaksanaan pencapaian tujuan program pengembangan pertanian yang berkelanjutan. Balai Besar Karantina Pertanian memberikan jasa pelayanan karantina, mulai dari pengguna jasa

majukan permohonan pemeriksaan karantina dan dokumen yang diperlukan, kemudian dokumen-dokumen tersebut diperiksa,



selanjutnya dilakukan pemeriksaan fisik/kliniks terhadap hewan/tumbuhan, pengambilan sampel untuk dilakukan uji laboratorium, apabila hasil pemeriksaan laboratorium negatif akan langsung diterbitkan sertifikat kesehatan hewan/tumbuhan atau pembebasan, tetapi apabila hasil pemeriksaan positif maka akan diasingkan dan diberikan perlakuan sampai hasil pemeriksaan berikutnya negatif dan selanjutnya akan dilakukan pembebasan. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan peran dan fungsi Karantina Pertanian khususnya Balai Besar Karantina Pertanian Makassar, dibutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dalam melaksanakan pelayanan dan pengawasan dalam bidang perkarantinaaan hewan dan tumbuhan.

Berdasarkan hasil survei awal yang telah penulis lakukan (18 – 27 Desember 2018) terhadap pegawai kantor pusat Balai Besar Karantina Pertanian Makassar, ternyata masih ada ditemukan hal-hal atau masalah-masalah yang dapat mencegah instansi ini mencapai kinerja yang optimal. Hal-hal tersebut diidentifikasi berdasarkan indikator-indikator kinerja karyawan.

Survei awal yang dilakukan merupakan survei tertutup, kuesioner dibagikan kepada seluruh pegawai kantor pusat Balai Besar Karantina Pertanian Makassar yang berjumlah 42 orang. Dari 42 kuesioner yang dibagikan, ada 28 rangkap yang kembali, dan berdasarkan jawaban-

an yang diberikan oleh 28 orang pegawai tersebut ditemukan hal-hal sebagai berikut :



Tabel 1.1 Hasil Survei Awal

No.	Masalah	Frekuensi	Persentase
1	Hadir tidak tepat waktu	2	7,1 %
2	Tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	6	21,4 %
3	Tidak memperhatikan detail dan ketelitian dalam bekerja	6	21,4 %
4	Hasil pekerjaan salah dan tidak akurat	1	3,6 %
5	Tidak berkonsentrasi penuh dalam bekerja	4	14,3 %
6	Tidak serius mengerjakan tugas pekerjaan sampai selesai	2	7,1 %
7	Tidak mampu mencapai target yang telah ditetapkan	6	21,4 %

Hasil olah data (2019)

Selain survei awal penulis lakukan sendiri, ada juga data Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) semester 1 dan 2 tahun 2018, yang penulis dapatkan dari website Balai Besar Karantina Pertanian Makassar, yaitu sebagai berikut :

Tabel 1.2 Indeks Kepuasan Masyarakat Tahun 2018

No.	Periode	Nilai IKM
1	Semester 1	95,94
2	Semester 2	93,77

Sumber : <http://makassar.karantina.pertanian.go.id/>

Data Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) di atas menunjukkan adanya penurunan kepuasan masyarakat atas jasa pelayanan yang diberikan oleh Balai Besar Karantina Pertanian Makassar.

Penulis juga melakukan survei untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Balai Besar Karantina Pertanian Makassar. Hasil survei menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang



diterapkan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Para pegawai menilai bahwa pimpinan mereka menaruh perhatian kepada para pegawai, melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah. Pemimpin juga aktif berinteraksi dan berkomunikasi dengan pegawai, menerima saran, pendapat, dan kritik dari pegawai mereka. Selain itu, pemimpin juga memberikan bimbingan dan arahan bagi para pegawai dalam bekerja dan memberikan umpan balik mengenai hasil kerja para pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas penulis tertarik untuk menganalisis dan membahas lebih dalam mengenai bagaimana motivasi dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, dengan mengangkat judul **“Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Besar Karantina Pertanian Makassar)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka yang menjadi rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai ?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai ?

Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?



4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?
6. Apakah secara tidak langsung motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening ?
7. Apakah secara tidak langsung gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi pegawai.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pegawai.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.



6. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
7. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, yaitu :

1. Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi instansi dalam hal untuk mengetahui masalah atau kekurangan apa saja yang sebenarnya sedang dihadapi instansi, sehingga juga dapat menjadi rujukan dalam melakukan perbaikan atas kekurangan-kekurangan tersebut. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi sumbangsi pemikiran atau referensi bagi instansi dalam hal membuat kebijakan dalam hal peningkatan kinerja pegawai.
2. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan dan perbaikan peraturan-peraturan yang terkait dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) terutama dalam hal peningkatan komitmen ASN, tidak hanya komitmen terhadap instansi tetapi juga terhadap negara dan masyarakat, serta dalam hal peningkatan kinerja mereka.



Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangsi pemikiran terbaru dalam hal komitmen organisasi dan kinerja pegawai, serta

diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian berikutnya yang relevan atau berkaitan dengan motivasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) terdiri dari dua pengertian utama, yaitu (Gomes, 2003 : 1) :

1. **Manajemen.** Manajemen berasal dari kata kerja *to manage* (bahasa Inggris), yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola.
2. **Sumber Daya Manusia (SDM).** SDM merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas.

Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki ratio, rasa, dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya (Gomes, 2003 : 2). Dengan demikian manusia merupakan faktor yang sangat strategis dalam semua kegiatan organisasi. Agar

mengatur dan mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai maka dibutuhkan ilmu,



metoda, dan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia atau yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia (Samsuddin, 2018 : 2).

Beberapa definisi MSDM dari para ahli antara lain sebagai berikut :

Menurut Kiggundu dalam Gomes (2003 : 4-5), manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional.

Sedangkan menurut Edwin B. Flippo dalam Gomes (2003 : 6), manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

Definisi senada juga dikemukakan oleh Wendell French dalam Gomes (2003 : 6), yakni MSDM sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah segala proses yang

kan oleh organisasi dalam mengelola sumber daya manusia
ka dengan maksud agar tercapainya berbagai tujuan organisasi.



Lingkup MSDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, seperti yang dikatakan oleh Russel dan Bernandin bahwa “... *all decisions which affect the workforce concern the organization’s human resource management function*. Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan MSDM ini secara umum mencakup : (1) rancangan organisasi, (2) *staffing*, (3) sistem *reward*, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan/*compliance*, (4) manajemen performansi, (5) pengembangan pekerja dan organisasi, dan (6) komunikasi dan hubungan masyarakat (Gomes, 2003 : 3-4).

B. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Robbins dan Judge (2017 : 127) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Chung dan Megginson dalam Gomes (2003 : 177) menyatakan bahwa “*motivation is defined as goal-directed behavior. It concerns the level to effort one exerts in pursuing a goal ... it is closely related to employee satisfaction and job performance*”, (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan seseorang dalam mengejar suatu tujuan ... motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan

manansi pekerjaan).



Hasibuan dalam Sutrischastini (2015) mendefinisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Gibson dalam Widhianingrum (2017) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Kata butuh, ingin, hasrat, dan penggerak semua sama dengan motif yang asalnya dari kata motivasi.

Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan tertentu dan berupaya dalam mencapai suatu tujuan.

2. Faktor-Faktor Motivasi

Chung & Megginson dalam Gomes (2003 : 180-181) berpendapat bahwa motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*),

tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal



dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Gomes (2003 : 181-182) menyatakan bahwa berbagai macam teori telah dikembangkan untuk menjelaskan apa saja motivasi pekerja dalam bekerja. Teori-teori tersebut dikelompokkan dalam dua kategori utama, yaitu *content* dan *process*. Teori *content* meliputi teori-teori kebutuhan, yang menjelaskan bahwa perilaku manusia didorong oleh stimuli internal (kebutuhan-kebutuhan) tertentu. Sedangkan teori *process* lebih mengarahkan perhatiannya pada proses melalui para pekerja yang melakukan pilihan-pilihan motivasinya. Teori proses menyatakan bahwa perilaku seorang pekerja dapat dikendalikan dengan *rewards* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman). Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seorang pekerja dapat dihasilkan dan dipertahankan melalui penyokong (*reinforcer*) luar. Pendekatannya adalah *carrot and stick*, yang menggabungkan *rewards* dan *punishment*. Oleh karena itu, teori-teori ini lebih memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal perilaku (*needs* dan *incentives*). Jadi, menurut Gomes, ada tiga variabel utama dalam menjelaskan perilaku pekerja, yaitu :

- a. *Employee Needs*. Seorang pekerja mempunyai sejumlah kebutuhan yang hendak dipenuhi, yang berkisar pada : (a) *existence (biological and safety)*, (b) *relatedness (affection, companionship, and influence)*, dan (c) *growth (achievement and*



self-actualization). Ini semua merupakan stimuli internal yang menyebabkan perilaku;

- b. *Organizational Incentives*. Organisasi mempunyai sejumlah *rewards* untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pekerja. *Rewards* ini mencakup : (a) *substantive rewards* (*pay, job security, and physical working conditions*), (b) *interactive rewards* (*co-workers, supervision, praises, and recognition*), dan (c) *intrinsic rewards* (*accomplishment, challenge, and responsibility*). Faktor-faktor organisasi ini berpengaruh terhadap arah dari perilaku pekerja;
- c. *Perceptual Outcomes*. Pekerja biasanya mempunyai sejumlah persepsi mengenai : (a) nilai dari *reward* organisasi, (b) hubungan antara performansi dengan *rewards*, dan (c) kemungkinan yang bisa dihasilkan melalui usaha-usaha mereka dalam performansi kerjanya.

Jadi, dapat dilihat bahwa ada dua macam faktor utama motivasi, yaitu faktor dari dalam diri karyawan itu sendiri yang mendorong mereka untuk bekerja dan faktor dari luar yang berasal dari organisasi/perusahaan tempat karyawan itu bekerja yang dapat membentuk bagaimana perilaku mereka dalam bekerja pada perusahaan tersebut.



3. Teori-Teori Motivasi

Teori-teori motivasi dibedakan ke dalam dua golongan, yaitu teori-teori awal mengenai motivasi dan teori-teori kontemporer mengenai motivasi. Teori-teori motivasi tersebut antara lain sebagai berikut (Robbins dan Judge, 2017 : 128-150) :

a. Teori-Teori Awal Mengenai Motivasi

Empat teori awal mengenai motivasi ini dirumuskan selama tahun 1950-an dan merupakan yang paling banyak diketahui, dan sampai sekarang masih banyak manajer di lapangan yang menggunakan terminologi ini. Teori-teori ini antara lain :

(1) Teori Hierarki Kebutuhan

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

- **Fisiologis.** Meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, seks, dan kebutuhan fisik lainnya.
- **Rasa aman.** Keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
- **Sosial.** Kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.
- **Penghargaan.** Faktor-faktor internal, misalnya rasa harga diri, kemandirian, dan pencapaian, serta faktor-



faktor eksternal misalnya status, pengakuan, dan perhatian.

- **Aktualisasi diri.** Dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa; meliputi pertumbuhan, mencapai potensi kita, dan pemenuhan diri.

Meskipun tidak ada kebutuhan yang terpuaskan sepenuhnya, kebutuhan yang pada dasarnya telah terpenuhi tidak lagi memotivasi. Dengan demikian apabila ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, adalah penting untuk memahami pada level hierarki kebutuhan mana orang tersebut berada saat ini dan pusatkan perhatian pada pemenuhan kebutuhan di level tersebut maupun di atasnya.

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan yang lebih tinggi dan yang lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman, merupakan kebutuhan paling awal, adalah urutan kebutuhan yang lebih rendah (*lower-order need*); sosial, penghargaan, serta aktualisasi diri adalah urutan kebutuhan yang lebih tinggi (*higher-order need*). Untuk kebutuhan yang lebih tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri seseorang), sedangkan urutan kebutuhan yang lebih rendah sebagian besar akan dipuaskan secara eksternal (dengan imbalan, misalnya gaji, kontrak serikat, dan kedudukan tetap).



(2) Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor mengusulkan dua sudut pandang berbeda mengenai manusia : satu sisi secara mendasar negatif, diberi label Teori X, dan yang satunya lagi secara mendasar positif, diberi label Teori Y. Setelah mempelajari para manajer yang berurusan dengan para pekerjanya, McGregor menyimpulkan bahwa sudut pandang sifat manusia para manajer tersebut didasarkan pada asumsi tertentu yang membentuk perilaku para manajer terhadap para pekerjanya.

Teori X adalah asumsi bahwa para pekerja pada dasarnya tidak menyukai bekerja, malas, dan tidak menyukai tanggung jawab, sehingga harus diarahkan dan bahkan dipaksa untuk melakukan pekerjaannya. Sebaliknya, Teori Y adalah asumsi bahwa para pekerja suka bekerja, kreatif, dan mencari tanggung jawab, sehingga mereka cenderung menyodorkan diri sendiri dalam melakukan pekerjaannya.

(3) Teori Dua-Faktor

Teori dua-faktor (*two-factor theory*) adalah suatu teori yang mengaitkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja dan menghubungkan faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. Teori ini juga disebut sebagai teori motivasi murni (*motivation-hygiene theory*). Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg.



Pada sekitar tahun 1950 Herzberg melakukan suatu studi mengenai motivasi dengan meneliti hampir 100 orang akuntan dan insinyur yang bekerja dalam perusahaan-perusahaan di sekitar Pittsburgh, Pennsylvania. Herzberg memberikan suatu pertanyaan kepada mereka mengenai apa yang dirasakan menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam tugas pekerjaan mereka. Jawaban mereka memberikan suatu pengaruh yang menarik, yang pada akhirnya oleh Herzberg disimpulkan bahwa kepuasan pekerjaan itu selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (*job content*), dan ketidakpuasan bekerja selalu disebabkan karena hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek di sekitar yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut (*job context*) (Thoha, 2016 : 230). Faktor-faktor yang mengarahkan pada kepuasan pekerjaan diberi nama *motivator*, sedangkan faktor-faktor yang mengarahkan pada ketidakpuasan disebut dengan faktor *hygiene*. Ketidakpuasan maksudnya adalah bahwa apabila faktor-faktor tersebut terpenuhi, karyawan tidak akan dipuaskan, tetapi mereka juga tidak akan tidak puas.

Teori Herzberg ini pada hakikatnya sama dengan teori Maslow. Faktor *hygiene* sebenarnya bersifat preventif dan memperhitungkan lingkungan yang berhubungan dengan kerja. Faktor ini kira-kira tidak jauh bedanya dengan susunan



bawah dari hierarki kebutuhan Maslow. Faktor ini mencegah ketidakpuasan tetapi bukan merupakan penyebab terjadinya kepuasan. Menurut Herzberg faktor ini tidak memotivasi para karyawan dalam bekerja. Adapun faktor yang dapat memotivasi para karyawan disebut dengan sebutan *motivator*, yang kira-kira sama dengan tingkat yang lebih tinggi dari hierarki kebutuhan Maslow. Menurut teori Herzberg, agar para karyawan bisa termotivasi, maka mereka hendaknya mempunyai suatu pekerjaan dengan isi yang selalu merangsang untuk berprestasi. Teori Herzberg ini sebenarnya mematahkan anggapan sementara pimpinan atau manajer bahwa persoalan-persoalan semangat kerja para karyawan itu dapat diatasi dengan pemberian upah dan gaji yang tinggi, insentif yang besar, dan memperbaiki kondisi tempat kerja. Pemecahan ini tidak banyak menguntungkan, karena hal-hal tersebut tidak memotivasi karyawan. Itulah sebabnya Herzberg menawarkan suatu pemecahan bahwa faktor-faktor *hygiene*, seperti upah dan gaji, honorarium, kondisi tempat kerja, teknik pengawasan antara bawahan dan pengawasnya, dan kebijaksanaan administrasi organisasi, tidak bisa membangkitkan semangat kerja karyawan. Kalau hanya memberikan konsentrasi pemecahan masalah semangat kerja para karyawan pada faktor-faktor tersebut, hal itu tidak banyak menolong manajemen. Adapun menurut



Herzberg, yang dapat membangkitkan semangat kerja ialah faktor *motivator*, yang terdiri dari faktor keberhasilan, penghargaan, faktor pekerjaannya sendiri, rasa tanggung jawab, dan faktor peningkatan (Thoha, 2016 : 231).

Robbins dan Judge (2017 : 131) juga menyatakan bahwa teori dua-faktor ini belum didukung dengan baik dan menuai banyak kritikan, yaitu antara lain :

- Metodologi Herzberg terbatas karena bergantung pada laporan pribadi. Ketika segalanya berjalan dengan baik, orang akan cenderung untuk menyampaikan pujian. Jika segalanya tidak berlangsung dengan baik, mereka akan menyalahkan kegagalan pada lingkungan ekstrinsik.
- Keandalan metodologi Herzberg dipertanyakan. Para penilai harus membuat interpretasi, sehingga mereka dapat mencemari temuan-temuan dengan menginterpretasikan salah satu respon dengan satu cara, sementara memperlakukan respon lain yang mirip dengan cara berbeda.
- Tidak keseluruhan ukuran kepuasan dimanfaatkan. Seseorang tidak akan menyukai bagian dari pekerjaan tetapi masih berpendapat bahwa pekerjaan secara keseluruhan dapat diterima.



- Herzberg berpendapat bahwa terdapat hubungan antara kepuasan dan produktivitas, tetapi dia hanya melihat pada kepuasan. Untuk membuat risetnya menjadi relevan, maka kita harus mengasumsikan adanya hubungan yang kuat di antara kepuasan dan produktivitas.

(4) Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. McClelland melihat pada tiga kebutuhan, yaitu :

- Kebutuhan akan pencapaian (*need of achievement* – nAch) adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar.
- Kebutuhan akan kekuasaan (*need of power* – nPow) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
- Kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation* – nAff) adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat.

Jadi, teori kebutuhan McClelland adalah suatu teori yang menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi



adalah tiga kebutuhan yang penting dan dapat membantu dalam menjelaskan motivasi.

McClelland dan para peneliti berikutnya memusatkan banyak perhatiannya pada nAch. Orang yang berprestasi tinggi bekerja dengan sebaik-baiknya ketika mereka mempresepsikan probabilitas keberhasilan mereka sebesar 0,5 – yaitu, peluang 50-50. Mereka tidak menyukai pertaruhan dengan peluang kegagalan yang tinggi karena mereka tidak mencapai kepuasan dari keberhasilan yang datang melalui kesempatan murni. Demikian halnya, mereka tidak menyukai peluang kegagalan yang rendah (probabilitas kesuksesan tinggi) karena di sana tidak terdapat tantangan bagi keahlian mereka. Mereka ingin menetapkan tujuan yang dapat sedikit melonggarkan mereka sendiri.

b. Teori-Teori Kontemporer Mengenai Motivasi

Disebut sebagai “teori kontemporer” karena teori-teori ini merupakan pernyataan pemikiran terkini dalam menjelaskan motivasi pekerja. Teori-teori ini antara lain :

(1) Teori Penentuan Nasib Sendiri

Teori penentuan nasib sendiri (*self-determination theory*) adalah teori motivasi yang memusatkan perhatian pada pengaruh yang menguntungkan dari motivasi secara intrinsik dan pengaruh yang merugikan bagi motivasi secara ekstrinsik. Teori ini berpendapat bahwa orang-orang lebih



suka jika merasakan memiliki control atas tindakan mereka, sehingga segala hal yang menjadikan tugas yang sebelumnya dinikmati berubah menjadi sebuah kewajiban daripada aktivitas yang dipilih dengan bebas akan meruntuhkan motivasi. Banyak riset mengenai teori penentuan nasib sendiri dalam perilaku kognitif telah memfokuskan pada teori evaluasi kognitif (*cognitive evaluation theory*), yang mana mengemukakan hipotesis bahwa imbalan secara ekstrinsik akan mengurangi ketertarikan secara intrinsik atas tugas. Ketika orang-orang dibayar untuk bekerja, sedikit dirasakan seperti sesuatu yang mereka ingin lakukan dan lebih seperti sesuatu yang mereka harus lakukan.

Riset mengenai perilaku organisasi berpendapat bahwa orang-orang yang mengejar tujuan kerja untuk alasan secara intrinsik lebih terpuaskan dengan pekerjaan mereka, merasa bahwa mereka sesuai dengan organisasi mereka, dan dapat bekerja dengan lebih baik. Riset juga menyarankan bahwa dalam kasus di mana orang-orang tidak menikmati pekerjaan mereka untuk alasan secara intrinsik, maka mereka yang bekerja karena merasa berkewajiban untuk melakukannya sehingga masih dapat bekerja dengan baik, meskipun mereka mengalami tingkat tekanan yang lebih tinggi sebagai hasilnya.



Jadi, maksud dari dari semua hal ini, yaitu bagi para individu pilihlah pekerjaan untuk alasan selain dari imbalan ekstrinsik, sedangkan bagi organisasi, hal ini berarti bahwa para manajer harus menyediakan insentif secara intrinsik seiring dengan ekstrinsik. Mereka harus menciptakan suatu pekerjaan menjadi menarik, memberikan pengakuan, serta mendukung pertumbuhan dan pengembangan para pekerjanya.

(2) Keterlibatan pada Pekerjaan

Keterlibatan pada pekerjaan (*job engagement*) adalah investasi atas fisik, kognitif, dan energy emosional pekerja ke dalam kinerja. Perusahaan dengan keterlibatan pekerja yang besar memiliki keberhasilan yang sangat tinggi dibandingkan dengan perusahaan secara rata-rata, dan kelompok dengan lebih banyak pekerja yang terlibat memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi, lebih sedikit terjadi insiden keamanan, dan tingkat perputaran pekerja yang lebih rendah.

(3) Teori Penetapan Tujuan

Teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) adalah suatu teori yang mengatakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit, dengan umpan balik, akan mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi.



Pada akhir tahun 1960-an, Edwin Locke mengusulkan bahwa niat untuk bekerja mengarah pada tujuan adalah sumber utama dari motivasi kerja. Tujuan akan memberitahukan kepada pekerja apa yang harus dilakukan dan seberapa banyak usaha yang diperlukan. Bukti yang kuat menyarankan bahwa tujuan yang spesifik akan meningkatkan kinerja; tujuan yang sulit, ketika diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada melakukan tujuan yang mudah. Ketegasan dari tujuan yang spesifik itu sendiri yang akan bertindak sebagai pendorong secara internal untuk meningkatkan kinerja; dan bahwa umpan balik akan mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi daripada tidak terdapat umpan balik. Orang-orang bekerja dengan lebih baik ketika mereka memperoleh umpan balik pada seberapa baik kemajuan mereka terhadap tujuan mereka karena hal ini dapat membantu mengidentifikasi kesenjangan antara apa yang telah mereka kerjakan dengan apa yang mereka ingin kerjakan, yaitu umpan balik menuntun perilaku.

(4) Teori Efikasi Diri

Teori efikasi diri (*self-efficacy theory*) juga dikenal sebagai teori kognitif sosial, atau teori pembelajaran sosial, mengacu pada keyakinan individu bahwa dia mampu untuk melaksanakan tugas. Semakin tinggi efikasi diri, semakin Anda percaya diri pada kemampuan untuk berhasil. Dengan



demikian, dalam situasi yang sulit, orang dengan efikasi diri yang rendah lebih cenderung untuk mengurangi upaya mereka atau menyerah sekaligus, sementara itu orang dengan efikasi diri yang tinggi akan berusaha dengan lebih keras untuk menguasai tantangan.

Albert Bandura, salah satu peneliti yang mengembangkan teori efikasi diri, mengusulkan empat cara efikasi diri yang dapat ditingkatkan, yaitu :

- Kemahiran dalam melaksanakan, yaitu memperoleh pengalaman yang relevan dengan tugas dan pekerjaan. Jika Anda mampu melaksanakan pekerjaan dengan berhasil pada masa lalu, maka Anda akan menjadi lebih percaya diri bahwa Anda juga dapat melakukannya pada masa yang akan datang.
- Pemodelan yang dilakukan, yaitu menjadi lebih percaya diri karena Anda melihat seorang yang lain mengerjakan tugasnya.
- Bujukan secara lisan, yaitu menjadi semakin percaya diri karena seseorang meyakinkan Anda bahwa Anda memiliki keahlian yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan.
- Stimulasi, cara ini mengarahkan pada suatu keadaan yang bersemangat, sehingga “membangkitkan”



semangat seseorang untuk mengerjakan dengan lebih baik.

(5) Teori Penguatan

Teori penguatan (*reinforcement theory*) adalah suatu teori yang mengatakan bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensinya. Para pemikir teori penguatan melihat perilaku sebagai yang disebabkan oleh lingkungan. Teori penguatan mengabaikan keadaan dari dalam individu dan hanya memusatkan perhatian semata pada apa yang terjadi ketika dia melakukan beberapa tindakan.

Teori pengondisian perilaku, mungkin merupakan komponen yang paling relevan dari teori penguatan bagi manajemen, menyatakan bahwa orang-orang akan belajar untuk berperilaku untuk mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan atau menghindari sesuatu yang tidak mereka inginkan. Tidak seperti perilaku yang refleksif atau tidak dipelajari, perilaku operasional dipengaruhi oleh penguatan atau kurangnya penguatan yang disebabkan oleh konsekuensinya. Maka dari itu, penguatan akan memperkuat perilaku dan meningkatkan kemungkinan akan diulang kembali.

(6) Teori Keadilan/Keadilan Organisasi

Teori keadilan (*equity theory*) adalah suatu teori yang menyatakan bahwa perbandingan individual mengenai *input*



dan hasil pekerjaan mereka dan berespons untuk menghilangkan ketidakadilan. Menurut teori keadilan, para pekerja membandingkan apa yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka (“hasil” mereka, misalnya gaji, promosi, atau pengakuan) pada apa yang mereka masukkan ke dalamnya (“*input*” mereka, misalnya usaha, pengalaman, dan pendidikan). Mereka mengambil rasio hasil mereka terhadap *input* mereka dan membandingkannya dengan rasio orang lain, biasanya seseorang yang sama seperti misalnya rekan sekerja atau seseorang yang melakukan pekerjaan yang sama.

Didasarkan pada teori keadilan, para pekerja yang menganggap telah terjadi ketidakadilan akan melakukan salah satu dari enam pilihan ini :

- Mengubah *input* (mengerahkan sedikit upaya jika bergaji rendah atau upaya lebih jika bergaji tinggi);
- Mengubah hasil (para individu dibayar dengan menggunakan dasar hasil kerja dapat meningkatkan gaji mereka dengan memproduksi kuantitas unit lebih banyak dengan mutu yang lebih rendah);
- Mengubah persepsi sendiri (“Saya terbiasa berpikir bahwa saya telah bekerja dengan kecepatan yang sedang, tetapi sekarang saya menyadari bahwa saya telah bekerja lebih keras daripada orang lain.”);



- Mengubah persepsi orang lain (“Pekerjaan Mike tidak seperti yang saya pikirkan.”);
- Pilihlah pembicara yang berbeda (“Saya tidak memperoleh sebanyak kakak ipar saya tetapi saya melakukan dengan jauh lebih baik daripada yang Ayah saya lakukan ketika dia seumur saya.”); atau
- Meninggalkan bidang (keluar dari pekerjaan)

Selain teori keadilan individual yang telah dijelaskan di atas, ada juga keadilan organisasi (*organizational justice*), atau lebih sederhana lagi keadilan di tempat kerja. Keadilan organisasi memusatkan perhatian pada bagaimana para pekerja merasa para otoritas dan pengambil keputusan di tempat kerja dalam memperlakukan mereka. Keadilan organisasi adalah persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan di tempat kerja, terdiri atas keadilan distributif, procedural, informasional, dan interpersonal.

Keadilan distributif (*distributive justice*) memusatkan perhatian pada kewajaran hasil, misalnya gaji dan pengakuan, yang diterima oleh para pekerja. Hasil dapat dialokasikan dalam beberapa cara. Misalnya, kita dapat mendistribusikan kenaikan yang sama di antara para pekerja, atau kita dapat menetapkan dasar pada mereka yang mana pekerja yang sangat membutuhkan uang. Namun, para pekerja cenderung untuk menganggap hasil



mereka paling adil ketika mereka didistribusikan secara adil. Sementara keadilan distributif melihat pada apa hasil yang dialokasikan, keadilan procedural (*procedural justice*) melihat pada bagaimana hasil akan dialokasikan atau proses apa yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Ada dua tipe keadilan lain, yaitu keadilan informasi dan keadilan interpersonal. Keadilan informasi adalah keadaan di mana pekerja diberikan penjelasan yang jujur dari setiap keputusan pokok yang dibuat para manajer. Para manajer yang jujur kepada para pekerjanya, akan lebih dirasakan adil. Sedangkan keadilan interpersonal adalah keadaan di mana pekerja diperlakukan dengan rasa hormat dan bermartabat oleh para manajer. Kualitas ini bisa dimanfaatkan oleh para manajer untuk membuat para pekerja mereka merasa diperlakukan dengan adil.

(7) Teori Ekspektansi

Salah satu teori motivasi yang paling banyak diterima secara luas adalah teori ekspektansi (*expectancy theory*) yang dicetuskan oleh Victor Vroom. Meskipun memperoleh banyak kritikan, banyak bukti yang mendukung teori ini.

Teori ekspektansi adalah teori yang menyatakan bahwa kekuatan kecenderungan kita untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan ekspektansi kita mengenai hasil dari tindakan itu dan ketertarikan individu



kepada hasil tersebut. Teori ini memusatkan perhatian pada tiga hubungan, yaitu :

- **Hubungan upaya – kinerja.** Probabilitas dirasakan oleh individu yang mengerahkan sejumlah upaya yang diberikan akan mengarahkan pada kinerja.
- **Hubungan kinerja – imbalan.** Keadaan yang mana individu meyakini untuk melaksanakan pada suatu tingkat tertentu akan mengarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.
- **Hubungan imbalan – tujuan pribadi.** Keadaan yang mana imbalan organisasional akan memuaskan tujuan pribadi individu atau kebutuhan dan ketertarikan atas imbalan yang potensial tersebut bagi individu.

C. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi kepemimpinan memegang peran yang penting. Hal ini karena kepemimpinan akan memberikan dorongan dan semangat bagi karyawan dalam melaksanakan tugas. Selain itu, kepemimpinan juga merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang dilaksanakan di dalam organisasi.



Beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para antara lain sebagai berikut :

Koontz dan O'donnel dalam Rivai, Bachtiar, dan Amar (2014 : 3) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.

Menurut Wexley dan Yuki dalam Rivai, Bachtiar, dan Amar (2014 : 3), kepemimpinan mengandung arti memengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau mengubah tingkah laku mereka.

Thoha dalam Rivai, Bachtiar, dan Amar (2014 : 3) menyatakan kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Robbins dan Judge (2017 : 249) berpendapat kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.

Menurut John Pfiffner dalam Rivai, Bachtiar, dan Amar (2014 : 3), kepemimpinan adalah kemampuan mengoordinasikan dan memotivasi orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Sedangkan Locke et.al. dalam Rivai, Bachtiar, dan Amar (2014 : 3), mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi sekelompok



orang untuk bertindak sesuai yang diharapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Teori-Teori Kepemimpinan

a. Teori Sifat

Teori sifat kepemimpinan berfokus pada kualitas dan karakteristik personal. Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai, atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran itu timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai, atau ciri-ciri di dalamnya (Samsuddin, 2018 : 42-43).

Keith Davis dalam Rivai, Bachtiar, dan Amar (2014 : 7) menyimpulkan ada empat sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu :

- Kecerdasan. Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial. Para pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap



aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.

- Motivasi dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.
- Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Para pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Mereka berorientasi pada karyawan bukannya berorientasi pada produksi.

b. Teori Perilaku

Teori perilaku kepemimpinan adalah teori yang mengusulkan perilaku spesifik yang mendiferensiasikan para pemimpin dari yang bukan para pemimpin. Teori ini menyiratkan bahwa kita dapat melatih orang-orang untuk menjadi para pemimpin. Studi-studi mengenai kepemimpinan telah mempersempit beberapa perilaku kepemimpinan yang sangat diperhitungkan oleh para karyawan, yaitu antara lain (Robbins dan Judge, 2017 : 251-252)

:

- Studi Ohio State
 - Memprakarsai struktur adalah sampai sejauh mana seorang pemimpin akan mendefinisikan dan menstruktur



peranannya dan para bawahannya dalam pencapaian tujuan.

- Keramahan adalah sampai sejauh mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati gagasan dari para bawahannya, dan menghargai perasaan mereka.
- Pusat Riset Survei University of Michigan
 - Pemimpin yang berorientasi pada pekerja adalah seorang pemimpin yang menekankan hubungan interpersonal, menempatkan kepentingan pribadinya dalam kebutuhan dari para karyawan, dan menerima perbedaan individual antara para anggota.
 - Pemimpin yang berorientasi pada produksi adalah seorang pemimpin yang menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan.

c. Model Kontingensi Fiedler

Model kontingensi dikembangkan oleh Fred Fiedler. Model kontingensi Fiedler ini adalah teori yang menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kecocokan yang tepat di antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan para bawahan dan seberapa besar situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin (Robbins dan Judge, 2017 : 253).



Fiedler meyakini sebuah faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Dia menciptakan kuesioner rekan kerja yang paling tidak disukai (*least preferred co-worker [LPC] questionnaire*) untuk mengidentifikasi gaya tersebut dengan mengukur apakah seseorang berorientasi pada tugas atau hubungan. Fiedler mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan individu adalah tetap, jika pada sebuah situasi mensyaratkan seorang pemimpin untuk berorientasi pada tugas dan orang dalam posisi kepemimpinan itu adalah yang berorientasi pada hubungan, maka salah satu situasi harus dimodifikasi atau pemimpin harus digantikan untuk mencapai efektivitas yang optimal (Robbins dan Judge, 2017 : 253).

Setelah menilai gaya kepemimpinan dasar individu, maka gaya kepemimpinan tersebut akan dicocokkan dengan situasi tertentu. Fiedler mengidentifikasi ada tiga dimensi kontingensi atau situasional, yaitu (Thoha, 2016 : 292-293) :

- Hubungan pemimpin-anggota. Keadaan di mana pemimpin diterima oleh para pengikutnya.
- Struktur tugas. Keadaan di mana tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas (dibuatkan prosedur).
- Posisi kekuasaan pemimpin. Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.



d. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional adalah teori kontingensi yang menitikberatkan pada kesiapan dari para pengikutnya. Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan yang berhasil akan bergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat terhadap kesiapan dari para pengikutnya, sampai sejauh mana mereka bersedia dan mampu untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. Seorang pemimpin harus memilih salah satu dari empat perilaku yang bergantung dari kesiapan para pengikutnya, yaitu :
Jika para pengikut tidak mampu dan tidak bersedia untuk mengerjakan suatu tugas, maka pemimpin perlu menjelaskan dan memberikan pengarahan secara spesifik; jika mereka tidak mampu tetapi bersedia, maka pemimpin harus memperlihatkan orientasi tugas yang tinggi untuk mengkompensasikan kekurangan kemampuan dari para pengikutnya, dan orientasi hubungan yang tinggi yang membawa mereka untuk “masuk ke dalam” keinginan pemimpin. Jika para pengikut mampu tetapi tidak bersedia, maka pemimpin perlu menggunakan gaya kepemimpinan yang suportif dan partisipatif; jika mereka mampu dan bersedia, maka pemimpin tidak perlu melakukan banyak upaya (Robbins dan Judge, 2017 : 255-256).

e. Teori Jalan-Tujuan

Teori ini dikembangkan oleh Robert House. Teori ini menyarankan bahwa tugas dari pemimpin untuk menyediakan



informasi, dukungan, atau sumber daya lainnya bagi para pengikutnya untuk mencapai tujuan-tujuan (Robbins dan Judge, 2017 : 256). Seorang pemimpin yang efektif menurut teori ini adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh bawahan. Salah satu mekanisme untuk mewujudkan hal tersebut, yaitu kejelasan tugas yang harus dilakukan bawahan dan perhatian pemimpin kepada kepentingan dan kebutuhan bawahannya (Samsuddin, 2018 : 45).

f. Model Pemimpin-Partisipasi

Model pemimpin-partisipasi oleh Victor Vroom dan Phillip Yetton menghubungkan antara perilaku kepemimpinan dengan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Robbins dan Judge, 2017 : 256). Perilaku pemimpin perlu disesuaikan dengan struktur tugas yang harus diselesaikan oleh bawahannya. Salah satu syarat penting untuk paradigma tersebut adalah adanya serangkaian ketentuan yang harus ditaati oleh bawahan dalam menentukan bentuk dan tingkat peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan. Bentuk dan tingkat peran serta bawahan tersebut “didiktekan” oleh situasi yang dihadapi dan masalah yang ingin dipecahkan melalui proses pengambilan keputusan (Samsuddin, 2018 : 45-46).

g. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota

Teori pertukaran pemimpin-anggota adalah teori yang mendukung penciptaan para pemimpin di dalam kelompok dan di



luar kelompok; para bawahan dengan status di dalam kelompok akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat perputaran pekerja yang rendah, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Teori ini menyatakan bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin menetapkan suatu hubungan yang istimewa dengan kelompok kecil dari para pengikut mereka. Para individu terbentuk di dalam kelompok – mereka dipercaya – memperoleh jumlah perhatian dari pemimpin yang tidak seimbang, dan lebih cenderung untuk menerima hak-hak khusus. Para pengikut lainnya jatuh ke luar kelompok (Robbins dan Judge, 2017 : 257).

3. Pengertian dan Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Berikut ini adalah beberapa pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli, yaitu :

Menurut Gibson dalam Samsuddin (2018 : 37), gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku maupun pikiran bawahannya sehingga mampu menjalankan tugasnya dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rivai dalam Samsuddin (2018 : 39), gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh

annya.



Sumidjo dalam Samsuddin (2018 : 38) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan pada hakekatnya mengandung arti bagaimana pemimpin itu berhubungan dengan bawahan.

Reksohadiprojo dan Handoko dalam Samsuddin (2018 : 38) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya.

Sedangkan menurut Tjiptono Fandy dan Anastasia Diana dalam Samsuddin (2018 : 38), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Dari berbagai pengertian gaya kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam berinteraksi dan mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan yang diharapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Ada enam gaya kepemimpinan yang diakui keberadaannya secara luas, yaitu (Samsuddin, 2018 : 46-47) :

a. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Pemimpin dengan gaya otokratik adalah seorang pemimpin yang :

- Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat.
- Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya.



- Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).

b. Gaya Kepemimpinan Militeristik

Pemimpin dengan gaya militeristik adalah seorang pemimpin yang :

- Sering menggunakan sistem perintah dalam menggerakkan bawahannya.
- Senang bergantung pada pangkat dan jabatan dalam menggerakkan bawahannya.
- Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.
- Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan.
- Sukar menerima kritikan dari bawahan.
- Menggemari upacara-upacara untuk berbagai acara dan keadaan.

c. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Pemimpin dengan gaya paternalistik adalah seorang pemimpin yang :

- Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
- Bersikap terlalu melindungi.
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan inisiatif.



- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.
- Sering bersikap maha tahu.

d. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin dengan gaya kharismatik adalah seorang pemimpin yang mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut dalam jumlah yang sangat besar.

Menurut Rivai, Bachtiar, dan Amar (2014), karakteristik utama dari pemimpin kharismatik, yaitu : (1) Percaya diri; (2) Memiliki suatu visi; (3) Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang; (4) Keyakinan kuat mengenai visi itu; (5) Perilaku yang di luar aturan; (6) Dipahami sebagai seorang agen perubahan; dan (7) Kepekaan terhadap lingkungan.

e. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Pemimpin dengan gaya Laissez Faire adalah seorang pemimpin yang :

- Dalam memimpin organisasi biasanya mempunyai sikap yang permisif, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan hati nurani, asal kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai.
- Organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah



dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran yang dicapai, dan tugas yang harus dilaksanakan oleh masing-masing anggota.

- Seorang pemimpin yang tidak terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional.
- Seorang pemimpin yang memiliki peranan pasif dan membiarkan organisasi berjalan dengan sendirinya.

f. Gaya Kepemimpinan Demokratik

Pemimpin dengan gaya demokratik adalah seorang pemimpin yang :

- Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk termulia di dunia.
- Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya.
- Senang menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari bawahannya.
- Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya.
- Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan.
- Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.



- Para bawahannya dilibatkan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan.

Selain yang dipaparkan di atas, ada juga gaya kepemimpinan lainnya yang dikemukakan oleh Robbins dalam Irjanto dan Setiawan (2016), yaitu :

a. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Ada lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik, yaitu :

- Visi dan artikulasi. Pemimpin kharismatik memiliki visi ditunjukkan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik sangat pengertian terhadap kemampuan orang



lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

- Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

b. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

Ada empat karakteristik pemimpin transaksional :

- Imbalan kontingen : kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- Manajemen berdasar pengecualian (aktif) : melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- Manajemen berdasar pengecualian (pasif) : mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- Laissez-Faire : melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

c. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para



pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggalakan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakter utama pemimpin transformasional, yaitu :

- Kharisma : memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- Inspirasi : mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- Stimulasi intelektual : mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- Pertimbangan individual : memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih, dan menasehati.

d. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan



membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

D. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Beberapa pengertian komitmen organisasi menurut para ahli antara lain sebagai berikut :

Komitmen organisasi menurut Riggio dalam Samsuddin (2018 : 62), "*organizational commitment is a worker's feelings and attitudes about the entire work organization*", artinya komitmen organisasi adalah semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi di mana mereka bekerja termasuk pada pekerjaan mereka.

Menurut Griffin dalam Samsuddin (2018 : 62), komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Sedangkan Luthans dalam Samsuddin (2018 : 62) mengartikan komitmen organisasi sebagai : (a) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan seorang anggota organisasi tertentu, (b) Sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi,

c) Keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi.



Robbins dalam Samsuddin (2018 : 62) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Mathis dan Jackson dalam Samsuddin (2018 : 63) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Dari beberapa pengertian yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan di mana karyawan merasa terikat dan berpihak pada organisasi tempat mereka bekerja, menerima nilai dan tujuan-tujuan organisasi, serta memiliki keinginan yang kuat untuk tetap berada di dalam organisasi tersebut.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Suparyadi (2015 : 454-456), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dapat dikelompokkan ke dalam faktor personal, faktor internal organisasi, dan faktor eksternal organisasi, penjelasannya yaitu sebagai berikut :

a. Faktor personal

Faktor personal merupakan karakteristik yang dimiliki oleh individu anggota organisasi, seperti nilai-nilai yang dianut, kompetensi yang dimiliki, motivasi untuk menjadi anggota organisasi, dan pengalaman.



- Setiap individu sebelum menjadi anggota sebuah organisasi telah memiliki nilai-nilai sendiri yang diperoleh dari keluarga dan lingkungannya. Nilai-nilai ini akan menjadi bekal awal bagi individu untuk mempersepsi, mengambil sikap, dan berperilaku terhadap lingkungannya yang baru, seperti nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dan rekan kerja. Apabila terdapat kesesuaian atau individu yang bersangkutan dapat menerima nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dan rekan kerjanya, maka individu ini akan merasa nyaman, dan individu ini akan dapat bertahan lama dalam organisasinya yang baru.
- Kompetensi yang dimiliki oleh individu, yaitu kompetensi intelektual, emosional, dan spiritual merupakan modal utama bagi individu untuk melaksanakan pekerjaan. Apabila individu ini memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya maka ia akan merasa nyaman dengan pekerjaannya itu, sehingga ia akan menjadi tekun dan selalu melakukan terbaik untuk pekerjaannya itu.
- Seseorang berusaha menjadi anggota sebuah organisasi merupakan suatu bentuk perilaku yang dimotivasi untuk setidaknya memenuhi salah satu kebutuhannya. Apabila keberadaannya dalam organisasi itu ternyata dapat memenuhi kebutuhannya, maka individu akan merasa puas,



dan kepuasan ini memungkinkan individu untuk menjadi anggota organisasi dalam waktu yang lama.

- Seseorang yang memiliki pengalaman yang banyak dan luas di bidang pekerjaannya akan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan hasil yang baik, sehingga orang ini akan merasa puas dengan hasil pekerjaannya itu. Rasa puas dapat menjadikan seseorang untuk menyukai pekerjaannya. Artinya, ia akan mampu bertahan dalam waktu yang lama dalam organisasinya.

b. Faktor internal organisasi

Walaupun faktor personal anggota organisasi berpeluang memberikan kontribusi besar terhadap komitmen individu terhadap organisasinya, namun faktor personal itu dapat dinetralisirkan atau diperkuat oleh faktor-faktor internal organisasi, seperti ganjaran, pemimpin, rekan kerja, dan kebijakan organisasi.

- Seperti yang dikemukakan oleh para ahli teori motivasi, seseorang terdorong untuk melakukan sesuatu, termasuk menjadi anggota sebuah organisasi antara lain untuk memenuhi kebutuhan fisiologisnya, bersosialisasi, berprestasi, dan beraktualisasi diri. Oleh karena itu, ganjaran yang diberikan oleh organisasi, berupa gaji, promosi, pekerjaan yang menantang dapat mempengaruhi tingkat komitmen individu pada organisasinya.



- Gaya kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap komitmen individu pada organisasinya. Pemimpin yang mau memahami dan membantu karyawan dalam mengatasi masalah yang dihadapi oleh bawahan akan memberikan rasa aman dan nyaman pada bawahan tersebut, sehingga memberi peluang pada anggota ini untuk bertahan lebih lama dalam organisasi.
- Rekan kerja yang ramah dan bersedia untuk bekerja sama atau membantu akan mampu memberikan rasa aman dan nyaman kepada anggota, sehingga ia akan mau bertahan lama dalam organisasi.
- Kebijakan organisasi, seperti perekrutan dari dalam dan peluang untuk maju atau berkembang akan memberikan harapan bagi anggota untuk pada suatu ketika menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi atau mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau pelatihan untuk meningkatkan keterampilan yang difasilitasi oleh organisasi, sangat mungkin membuat anggota untuk bertahan lama dalam organisasi.

c. Faktor eksternal organisasi

Pada dasarnya, setiap makhluk hidup, apalagi manusia, pasti memiliki kebutuhan-kebutuhan guna dapat bertahan hidup.

Kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat terus meningkat atau *the rising demand* seiring adanya pengaruh beberapa faktor, seperti



bertambahnya usia, bertambahnya anggota keluarga, tuntutan baru sebagai akibat adanya pengaruh lingkungan, adanya produk baru yang menarik, kemajuan teknologi, dan lain-lain. Guna memenuhi berbagai macam kebutuhan ini, seorang karyawan akan berhitung apakah dengan pendapatannya sekarang ini dapat mencukupi atau tidak. Apabila tidak mencukupi apakah dapat dipenuhi dari internal organisasi atau tidak. Apabila internal organisasi memungkinkan untuk memenuhi seluruh kebutuhan anggota tersebut, maka sangat mungkin anggota ini akan tetap bertahan dalam organisasi.

3. Dimensi Komitmen Organisasi

Berikut beberapa dimensi-dimensi komitmen organisasi menurut para ahli, yaitu antara lain (Samsuddin, 2018 : 71-72) :

a. Menurut Mowday, komitmen telah didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi.

Konsep ini dipecah menjadi tiga komponen, yaitu :

- Keinginan memelihara keanggotaan dalam organisasi;
- Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi; dan
- Kesiediaan bekerja keras sebagai bagian dari organisasi.

b. Menurut Allen dan Meyer, komitmen organisasional adalah sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang



mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen, yaitu :

- Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi.
- Komitmen kontinyu (*continuance commitment*), yaitu persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat dua aspek pada komitmen kontinyu, yaitu melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut.
- Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya.

E. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan oleh para ahli antara lain :

Mathis dan Jackson dalam Samsuddin (2018 : 75) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang dikerjakan oleh karyawan.



Menurut Byars dalam Samsuddin (2018 : 77), kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Rivai dalam Samsuddin (2018 : 77) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Cokroaminoto dalam Samsuddin (2018 : 77), kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam melaksanakan seluruh tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Sukmalana dalam Samsuddin (2018 : 78) memberikan pengertian kinerja adalah sebagai sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa dalam periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang yang didasarkan pada kecakapan, kemampuan, pengetahuan, maupun pengalamannya.

Siagian dalam Samsuddin (2018 : 78) menyatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi atau kemampuan seseorang yang mencakup unsur-unsur keandalan, prakarsa, inovasi, ketelitian, hasil kerja, kehadiran, sikap, kerja sama, kerapian, mutu pekerjaan, dan lain-lain.

Sedangkan menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2009

kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan



kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Dari beberapa pengertian yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dalam menjalankan peran dan mengerjakan tugas-tugasnya dalam suatu perusahaan yang dibandingkan dengan standar dan target yang telah ditentukan sebelumnya.

Kesuksesan suatu perusahaan sangat bergantung pada kinerja para karyawan mereka, maka dari itu setiap perusahaan menginginkan agar para karyawan mereka dapat menampilkan kinerja yang optimal.

Untuk mengetahui bagaimana kondisi kinerja karyawan mereka, organisasi atau perusahaan harus melakukan penilaian kinerja. Selain untuk mengetahui kondisi kinerja karyawan, menurut Rosidah dalam Samsuddin (2018 : 77), penilaian atas kinerja karyawan juga bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam memperbaiki kinerjanya maupun memberi kemudahan manajemen dalam menyalurkan *reward* dari organisasi pada karyawan. Penilaian kinerja karyawan tentu saja akan membantu karyawan untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sehingga apabila karyawan menyimpang dari target yang telah ditetapkan, karyawan akan memperbaiki diri sehingga akan dapat mencapai target tersebut.



2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Timpe dalam Samsuddin (2018 : 76) berpendapat bahwa ada tiga faktor penentu kinerja, yaitu :

- a. Tingkat keterampilan, dalam hal ini menyangkut : pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal, serta kecakapan teknis (*skill* dan *ability*);
- b. Tingkat upaya : karyawan yang hanya memiliki keterampilan yang baik tidak akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik apabila tidak mempunyai upaya sama sekali. Pada intinya, karyawan harus memiliki motivasi dalam bekerja.
- c. Kondisi-kondisi eksternal : sejauh mana kondisi-kondisi eksternal mendukung produktivitas karyawan (lingkungan kerja karyawan).

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan oleh Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2009 : 99), yaitu sebagai berikut :

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan

oleh rekan sekerja.



- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

3. Indikator Kinerja

Terdapat berbagai teori mengenai indikator kinerja pegawai. Salah satunya adalah yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson dalam Pranata (2014), menurut mereka, indikator-indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kuantitas hasil kerja, merupakan jumlah dari hasil kerja yang diselesaikan oleh pegawai.
- b. Kualitas hasil kerja, merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai yang sesuai dengan syarat-syarat ketentuan.
- c. Ketepatan waktu, merupakan ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan.
- d. Kehadiran di tempat kerja, merupakan kehadiran pegawai sesuai dengan aturan atau tata tertib yang berlaku dalam organisasi.
- e. Sikap kooperatif, merupakan sikap bekerja sama dengan baik dan taat sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi.

Pendapat lain mengenai indikator-indikator kinerja adalah

menurut pendapat Chester I. Barnard dalam Suyadi Prawirosentono (2014: 27-32), indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut :



a. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas dari suatu organisasi apabila tujuan suatu organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam hal ini otoritas adalah wewenang yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain (bawahannya) untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada masing-masing bawahan dalam suatu organisasi. Sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut.

c. Disiplin

Taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin karyawan sebagai ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja di mana karyawan bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Bernadine dalam

Tampi (2014) antara lain sebagai berikut :

a. Kualitas

Tingkat di mana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari



penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

F. Hubungan Antara Motivasi dan Komitmen Organisasi

Menurut Suparyadi (2015 : 417), motivasi adalah dorongan yang abkan oleh suatu kebutuhan (karsa) yang menggerakkan dan arahkan perilaku individu guna mencapai tujuan atau insentif



tertentu. Sedangkan komitmen organisasi diartikan oleh Suparyadi (2015 : 452) sebagai sikap yang menunjukkan lebih dari sekadar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya.

Apabila organisasi dapat memotivasi karyawan dengan cara memperhatikan kepentingan dan memenuhi kebutuhan mereka, karyawan akan merasa senang dan puas bekerja di dalam organisasi tersebut. Selain itu, hal-hal tersebut juga akan menciptakan hubungan yang baik antara organisasi dan karyawan, karena karyawan yang diberikan dorongan tersebut akan merasa diperhatikan, dihargai, dan dilibatkan di dalam organisasi, dan kemudian rasa komitmen terhadap organisasi akan tumbuh dalam diri karyawan.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian Salleh, Zahari, Said, dan Ali (2016) yang menunjukkan bahwa ada suatu hubungan yang kuat dan positif antara motivasi kerja dan komitmen organisasi karyawan. Karyawan yang termotivasi akan memberikan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, merasa lebih sedikit tekanan sehingga mencintai pekerjaan mereka, serta karyawan akan merasa bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi.

G. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi



Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam beraksi dan mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai

dengan yang diharapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam menimbulkan dan memelihara komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, peran seorang pemimpin juga sangatlah dibutuhkan, dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama.

Proses kepemimpinan yang efektif, yaitu yang mampu mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi anggotanya, sehingga seluruh anggotanya mampu memahami, menerima, dan bertanggung jawab untuk melaksanakan tugasnya dengan baik guna mencapai tujuan organisasi. Dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi anggotanya ini, pemimpin harus mampu memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan karakteristik individu anggotanya. Anggota organisasi sebagai individu merupakan pribadi yang unik, sehingga pemimpin hendaknya memperlakukan individu anggotanya secara tepat. Kepemimpinan dengan pendekatan gaya kepemimpinan yang tepat akan berpeluang efektif, artinya kinerja anggota akan optimal, dan mereka bekerja dengan nyaman, serta puas dengan hasil pekerjaan yang baik. Kenyamanan dalam bekerja dan mampu memperoleh hasil kerja yang baik akan membuat anggota puas dan mereka sangat mungkin untuk bertahan lama dalam organisasi (Suparyadi, 2015 : 458-459).

Hal ini didukung oleh hasil penelitian Omidifar (2013) yang menemukan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara

kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi para guru dan pegawai. Ketika kepala sekolah mendengarkan para guru,



mendorong partisipasi mereka, kerja tim, dan membolehkan kebebasan dalam melakukan kegiatan sekolah, maka komitmen organisasi para guru akan meningkat.

H. Hubungan Antara Motivasi dan Kinerja

Motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan tertentu. Menurut Chung dan Megginson dalam Gomes (2003 : 177-178), motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Sedangkan kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan dalam menjalankan peran dan mengerjakan tugas-tugasnya yang dibandingkan dengan standard dan target yang telah ditentukan sebelumnya. Jadi, dapat dikatakan bahwa motivasi berfungsi sebagai pendorong seorang karyawan untuk mengerahkan usahanya dalam mengerjakan pekerjaannya untuk mencapai atau melewati target-target yang telah ditetapkan dan untuk mencapai tujuan perusahaan tempat mereka bekerja.

Gomes (2003 : 177) menyatakan bahwa performansi atau kinerja pegawai berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu : (1) kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai, dan (2) kemampuan pegawai untuk melaksanakannya. Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2009 : 99) juga menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *personal*

s, yang ditunjukkan oleh keterampilan, kompetensi yang dimiliki, asi, dan komitmen individu.



Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Kiruja dan Mukuru (2013) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin motivasi karyawan ditingkatkan, maka kinerja karyawan tersebut juga akan meningkat.

I. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja

Menurut Gibson dalam Samsuddin (2018 : 37), gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku maupun pikiran bawahannya sehingga mampu menjalankan tugasnya dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan atau sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan aset yang sangat penting. Karyawan dengan kinerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Samsuddin (2018), dalam suatu organisasi peran kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting, hal ini karena kepemimpinan akan memberikan dorongan dan semangat bagi karyawan dalam melaksanakan tugas. Selain itu, menurut Robbins dan Judge (2017 : 250) salah satu sifat dari kepemimpinan yang efektif, yaitu kecerdasan emosional. Tanpa kecerdasan emosional, seseorang mungkin mendapat pelatihan yang luar biasa, pemikiran analisis yang tinggi, visi yang efektif, dan pasokan gagasan cerdas yang tiada

nya tetapi masih belum menjadikannya sebagai seorang pemimpin besar. Komponen utama dalam kecerdasan emosional



adalah empati. Para pemimpin yang berempati dapat merasakan kebutuhan orang lain, mendengarkan apa yang para pengikutnya katakan, serta membaca reaksi dari orang lain. Seorang pemimpin yang secara efektif menampilkan dan mengelola emosinya akan dapat lebih mudah mempengaruhi perasaan para pengikutnya dengan mengekspresikan simpati dan antusiasme yang tulus untuk kinerja yang lebih baik.

Oleh karena itu, dibutuhkan pemimpin yang peduli dan memperhatikan kepentingan karyawan, serta dapat mempengaruhi karyawan untuk dapat mengerahkan usaha terbaik mereka dalam bekerja, berkomitmen terhadap perusahaan, dan tetap fokus dalam mencapai tujuan perusahaan.

Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Basit, Sebastian, dan Hassan (2017) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh yang berbeda-beda dari berbagai gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan demokratik dan laissez faire memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila gaya kepemimpinan tersebut diterapkan, kinerja karyawan akan meningkat. Sedangkan gaya kepemimpinan otokratik memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya kinerja karyawan tidak akan meningkat apabila gaya kepemimpinan otokratik diterapkan.



J. Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Kinerja

Kinerja menurut Byars dalam Samsuddin (2018 : 77) adalah hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut Suparyadi (2015 : 452), karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi memiliki kemauan yang kuat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya, serta memiliki kesediaan untuk mengerahkan usaha terbaik mereka bagi kepentingan organisasi. Jadi, apabila para karyawan selalu bersedia untuk bekerja keras dan mengusahakan yang terbaik bagi organisasi, karyawan-karyawan tersebut akan mencapai kinerja mereka yang optimal dan pada akhirnya tujuan-tujuan yang diinginkan organisasi akan tercapai.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian Khan, Ziauddin, Jam, dan Ramay (2010) yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian Akhtar, Durrani, dan Hassan (2015) juga menunjukkan hal yang sama, yaitu bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

K. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil
	eh, ari, , dan	Untuk mengukur hubungan antara motivasi kerja dan komitmen organisasi pada	Analisis korelasi Pearson	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen



	Ali (2016)	karyawan salah satu perusahaan teknik di Dungun, Terengganu		organisasi
2	Al-Madi, Assal, Shrafat, dan Zeglat (2017)	Untuk menyelidiki pengaruh dari memotivasi karyawan lini depan toko ritel di Yordania terhadap komitmen organisasi	Analisis regresi linear sederhana	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (afektif, kontinyu, dan normatif)
3	Varmazyar dan Zamani (2016)	Untuk menyelidiki pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi karyawan dari semua cabang Bank Keshavarzi di Qazvin County, Iran	Analisis korelasi Pearson	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
4	Omidifar (2013)	Untuk menyelidiki hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja guru sekolah menengah atas di Tehran, Iran	Analisis korelasi Pearson	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi; gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
5	Khan, Ziauddin, Jam, dan Ramay (2010)	Untuk menyelidiki pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sektor publik dan swasta perusahaan minyak dan gas di Pakistan	Analisis regresi	Komitmen organisasi (afektif, kontinyu, dan notmatif) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
6	Akhtar, Durrani, dan Hassan (2015)	Penelitian yang dilakukan pada tiga bank komersial di Multan, Pakistan ini bertujuan untuk memahami kemungkinan pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta untuk memperluas temuan penelitian ke berbagai organisasi	Analisis regresi	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan
	z (7)	Untuk menyelidiki hubungan antara dimensi-dimensi	Analisis regresi	Komitmen organisasi (afektif, kontinyu, dan



		komitmen organisasi dan kinerja karyawan di sektor perbankan di Lahore, Pakistan		normatif) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan
8	Folorunso, Adewale, dan Abodunde (2014)	Untuk meneliti pengaruh dimensi-dimensi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di kalangan staff akademik lembaga tersier milik negara bagian Oyo, Nigeria	Analisis regresi linear berganda	Komitmen organisasi (afektif, kontinyu, dan normatif) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan
9	Hidayah dan Tobing (2018)	Untuk menyelidiki hubungan antara kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan STIE Mandala Jember	Analisis regresi linear berganda	Secara simultan kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; secara parsial kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
10	Mohamud, Ibrahim, dan Hussein (2017)	Untuk mengeksplor pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Hormuud di Mogadishu, Somalia	Analisis regresi	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
11	Kiruja dan Mukuru (2013)	Untuk menetapkan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di Lembaga Pelatihan Teknis Tingkat Menengah Umum di Kenya	Analisis korelasi	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
	ilaar 5)	Untuk menguji dan menganalisis pengaruh	Analisis regresi	Disiplin, kepemimpinan, dan



		disiplin, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan SULUT	linear berganda	motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan
13	Veliu, Manxhari, Demiri, dan Jahaj (2017)	Penelitian yang dilakukan terhadap para manajer perusahaan swasta di Kosovo ini bertujuan untuk memahami pengaruh gaya kepemimpinan yang berbeda terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi	Analisis regresi linear berganda	Gaya kepemimpinan demokratik, otokratik, dan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; gaya kepemimpinan karismatik, birokratik, laissez faire, dan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
14	Basit, Sebastian, dan Hassan (2017)	Untuk mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan suatu organisasi swasta di Selangor, Malaysia	Analisis regresi	Gaya kepemimpinan demokratik dan laissez faire berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; gaya kepemimpinan otokratik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
15	Chua, Basit, Hassan (2018)	Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan manajemen menengah dari sektor jasa di berbagai lokasi di Lembah Klang, Kuala Lumpur, Malaysia	Analisis regresi	Gaya kepemimpinan otokratik dan demokratik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; gaya kepemimpinan laissez faire berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
	Amalin melda,	Untuk mengetahui pengaruh motivasi dan	Analisis regresi	Motivasi dan pelatihan kerja



	Hafid, dan Periansya (2017)	pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PT. RB Sukasada di Palembang, Sumatera Selatan	linear berganda	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan
17	Al Zefeiti dan Mohamad (2017)	Untuk menyelidiki pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai organisasi pemerintah di Oman	Analysis of moment structures (AMOS)	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
18	Metin dan Asli (2018)	Untuk mengetahui dampak komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan) terhadap kinerja karyawan yang bekerja di bisnis yang beroperasi di Kamar Dagang dan Industri Konya di Turki	Analisis regresi	Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

