

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI PADA RUMAH SAKIT NENE MALLOMO
KABUPATEN SIDENRENG RAPPANG**

***ANALYSIS INFLUENCE OF STYLE LEADERSHIP AND JOB
SATISFACTION TO PERFORMANCE OFFICER THROUGH
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AT HOSPITAL OF NENE
MALLOMO IN SIDENRENG RAPPANG.***

P A H M I



**PROGRAM PASCASARJANA
MANAJEMEN DAN KEUANGAN (MAK)
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2013**

HALAMAN PENGESAHAN

HASIL PENELITIAN

Judul : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi pada Rumah Sakit Nene Mallomo Kabupaten Sidenreng Rappang

Nama Mahasiswa : **PAHMI**
No. Induk : P1700210031
Program Studi : Manajemen dan Keuangan

Menyetujui,
Komisi Penasehat

Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si.

Ketua

Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si.

Anggota

**Mengetahui,
Ketua Program Studi**

Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si

PRAKATA

Syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas Rahmat, Taufik, dan Hidayah-Nya yang memungkinkan peneliti dapat menyelesaikan tesis yang sederhana ini, namun sangat dalam maknanya bagi peneliti. Salam dan shalawat senantiasa tercurah atas Rasulullah Muhammad Shallallahu'Alaihi Wa ali Wa Sallam beserta keluarga dan para sahabatnya yang telah mengantarkan petunjuk jalan kebenaran.

Sebagai manusia biasa, peneliti menyadari bahwa dalam tesis ini tentu saja banyak terdapat kekurangan sehingga jauh dari kesempurnaan. Berkat bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak maka tesis ini dapat terselesaikan.

Ucapan terima kasih yang pertama peneliti sampaikan kepada kedua orang tua peneliti yakni **Parenrengi** dan **Cappelang** begitupula kepada istri tercinta **Dian Puspasari** atas kasih sayang, restu, dan do'anya yang tulus serta perannya yang tak ternilai dalam membimbing dan senantiasa memberikan yang terbaik bagi peneliti.

Dengan penuh kerendahan hati pula, peneliti juga menyampaikan penghargaan dan ucapan terimah kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. Mahlia Muis,SE. ,M.Si. Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti sejak awal kuliah hingga penyusunan tesis ini.

2. Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si. Pembimbing II atas kesediaannya dalam meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dan memberikan pikiran serta arahan yang sangat berharga selama dalam penyusunan tesis ini.
3. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Manajemen dan Keuangan pada Pascasarjana Universitas Hasanuddin, yang telah banyak memberikan pengetahuan, bimbingan dan jasa-jasa yang tak ternilai harganya kepada peneliti.
4. Rekan-rekan Mahasiswa Program Studi Manajemen dan Keuangan Pasca Sarjana angkatan 2010 baik kelas A maupun kelas B.

Semoga segala bantuan yang diberikan kepada peneliti mendapat Ridha dari Allah SWT. Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat khususnya kepada peneliti dan pembaca pada umumnya.

Makassar, 7 September

2013

PAHMI

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACK.....	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A. Gaya Kepemimpinan	12
B. Kepuasan Kerja	21
C. Komitmen Organisasi.....	25
D. Kinerja	41
E. Penelitian Sebelumnya	44

F. Hubungan Antar Variabel	58
G. Kerangka Konseptual	55
H. Hipotesis Penelitian	56
BAB III METODE PENELITIAN	57
A. Lokasi dan Waktu Penelitian	57
B. Populasi dan Sampel	57
C. Jenis dan Sumber Data	59
D. Metode Pengumpulan Data	59
E. Definisi Operasional.....	59
F. Metode Analisis data	61
G. Uji Validasi dan Reliabilitas.....	66
BAB IV HASIL PEMBAHASAN	68
A. Analisis Karakteristik Responden	68
B. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	69
C. Olah Data Primer dan Pengujian Model Penelitian.....	77
D. Pengujian Analisis Jalur (Path Analysis)	79
E. Pengujian Hipotesis	93
F. Kesimpulan Pengujian Hipotesis.....	95
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	99
B. Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA	103

LAMPIRAN..... 107

ABSTRAK

PAHMI, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Rumah Sakit Nene Mallomo Kabupaten Sidenreng Rappang* (dibimbing oleh **Mahlia Muis** dan **Muh.Idrus Taba**).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data primer yang digunakan adalah berupa hasil kuesioner yang diperoleh dari pegawai negeri sipil dan pegawai honorer pada Rumah Sakit. Data dianalisis dengan menggunakan analisis kuantitatif melalui analisis jalur (*path analysis*), dengan menggunakan program Amos versi 20.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Serta ada pengaruh signifikan secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja pegawai, komitmen organisasi.

ABSTRACK

PAHMI, *Analysis Influence Of Style Leadership And Job Satisfaction To Performance Officer Through Organizational Commitment at Hospital of Nene Mallomo in Sidenreng Rappang.* (Supervised by **Mahlia Muis** and **Muh.Idrus Taba**)

This research aim to to know and analyse influence of leadership style and job satisfaction to officer performance through organizational commitment

Data type in this research is quantitative data. Primary data the used in the form of result of obtained kuesioner of employee of civil country and officer of honorer at Hospital. Data analysed by using quantitative analysis through analysis path, by using program of Amos version 20.0.

Result of research indicate that leadership style and job satisfaction have an effect on positive and significant directly to organizational commitment. Leadership style and job satisfaction have an effect on positive and significant directly to officer performance. And also there is influence of significant indirectly between leadership style and job satisfaction to officer performance through organizational commitment.

Keyword: Style Leadership, job satisfaction, officer performance, organizational commitment.

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Dunia usaha saat ini ditandai dengan terbukanya persaingan yang ketat di segala bidang, termasuk pada jasa pelayanan kesehatan (rumah sakit), Hal ini merupakan suatu tantangan bagi pelaksanaan pembangunan bangsa Indonesia. Organisasi-organisasi menghadapi tantangan untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki keahlian khusus sehingga mampu bersaing dengan dunia usaha.

Periode pembaharuan beberapa tahun terakhir, menuntut banyak fungsi manajemen berusaha menemukan diri kembali melalui visi, strategi, struktur, proses dan sistem baru. Oleh karena itu, professional manajemen harus mengembangkan dan menunjukkan serangkaian kompetensi baru untuk memenuhi peran dan tanggung jawab mereka yang berubah untuk kelangsungan transformasi fungsi-fungsi manajemen, hal tersebut bertujuan untuk menjaga kelangsungan transformasi fungsi-fungsi manajemen. (Young dkk, 1998).

Kegiatan manusia secara bersama sama selalu membutuhkan kepemimpinan, untuk menciptakan suatu usaha yang terencana dan sistimatis. Demikian juga suatu organisasi yang terdiri dari sekumpulan manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, penting artinya bagi pemimpin selaku pusat penggerak organisasi berusaha mengetahui

keinginan karyawan atau anggotanya yaitu apa yang mendorong anggotanya berperilaku tertentu disesuaikan dengan tujuan organisasi tersebut. (Sriwidodo dan Sugito, 2007).

Memimpin perubahan adalah salah satu tanggung jawab kepemimpinan yang paling penting dan sulit. Dibutuhkan kepemimpinan efektif untuk merevitalisasikan sebuah organisasi dan memudahkan adaptasi terhadap sebuah lingkungan yang berubah. Perubahan besar dalam sebuah organisasi biasanya dipandu oleh pimpinan, tetapi anggota organisasi dapat memulai perubahan atau berkontribusi atas keberhasilannya. Sasaran penting dalam perubahan meliputi sikap dan keterampilan yang berubah, peran kerja yang berubah, teknologi yang berubah, atau strategi kompetitif yang berubah. (Gary Yukl, 2001)

Para pemimpin membantu perusahaan menerima perubahan dengan menjelaskan tujuan strategis (*strategic intent*) mereka. Suatu kesadaran yang jelas akan kemana mereka memimpin perusahaan dan hasil-hasil yang diharapkan untuk tercapai. Mereka melakukan hal ini dengan berkonsentrasi secara terus-menerus dan sangat jelas pada dua masalah yaitu seorang pemimpin perlu mengomunikasikan secara jelas dan langsung suatu visi dasar mengenai harus menjadi apa bisnis tersebut nantinya. Pemimpin juga harus membuat jelas harapan kinerja terhadap suatu organisasi. (Pearce dan Robinson, 2011)

Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai dilinkungannya

memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda beda pula darisetiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi. (Yukl, 1989).

Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap pegawai dilingkungannya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja yang tinggi. (Thoha, 2001).

Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja. Ketidakpuasan pegawai dapat dinyatakan dengan sejumlah cara yaitu (1) perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi; (2) dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi, pasif tetapi optimis menunggu perbaikan kondisi dan; (3) secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemankiran atau datang terlambat secara kronis, upaya dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.(Robbins, 2001). Agar kepuasan karyawan selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya.

Munculnya kepuasan kerja suatu pertanda awal akan adanya komitmen organisasi. Karyawan memiliki loyalitas apabila harapan-harapan yang ingin dicapai terpenuhi sebagai akibat dari banyaknya dimensi yang mempengaruhi seperti gaji atau upah, kondisi kerja kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan antar pribadi dan kualitas supervisi.

Jika komitmen karyawan telah diperoleh akan didapatkan karyawan yang setia, bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga bisa berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan. Luthan (1992).

Komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Ini yang merupakan sikap merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. (Luthans, 2006).

Sikap komitmen organisasi ditentukan menurut variabel orang (usia, kedudukan dalam organisasi, dan disposisi seperti efektivitas positif atau negatif, atau atribusi kontrol internal atau eksternal) dan organisasi (desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan). Bahkan faktor non-

organisasi, seperti adanya alternatif lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi, akan mempengaruhi komitmen selanjutnya.(Luthans, 2006).

Rumah sakit Nene Mallomo merupakan Rumah Sakit Pemerintah di Kabupaten Sidenreng Rappang. Sumber daya manusia pada Rumah Sakit Nene Mallomo menjadi salah satu indikator keberhasilan organisasi rumah sakit dalam mencapai tujuannya. Faktor gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja adalah variabel yang memberikan kontribusi pengaruh terhadap komitmen organisasi rumah sakit, dimana outputnya adalah kinerja yang baik. Tabel 1.1 menjelaskan mengenai data jumlah karyawan Rumah Sakit Nene Mallomo di Kabupeten Sidenreng Rappang.

Tabel. 1.1. Jumlah karyawan RS. Nene Mallomo

No.	Bagian	Populasi
1	Komite Medik	13
2	Tata Usaha	15
3	Perencanaa dan Pengembangan	18
4	Keuangan	13
5	Pelayanan Medis	10
6	instalasi farmasi	9
7	UTDRS	4
8	Laboratorium	7
9	Fisioterapi	7
10	Radiologi	8
11	Poliklinik	11
12	Instalasi KIA Dan Gynekologi	17
13	Instalasi Bedah	13
14	Instalasi Gawat Darurat	13
15	Instalasi ICU	14
16	Ruang Temulawak	6
17	Ruang Mengkudu	11
18	Ruang Sambiloto	11
19	Ruang Mahkota Dewa	10

20	Ruang Brotowali	11
21	Instalasi Gizi	6
22	Dapur	4
23	IPSRS	6
24	<i>Security</i>	3
25	<i>Cleaning Service</i>	3
	JUMLAH	243

Sumber: RS Nene Mallomo, Kabupaten Sidenreng Rappang, 2012

Berdasarkan tabel 1.1. jumlah pegawai Negeri Sipil di Rumah sakit Nene Mallomo sebanyak 243 orang, dengan distribusi pegawai pada 25 bagian unit kerja. Selanjutnya, dalam tabel 2.1. mendeskripsikan mengenai absensi pegawai Rumah Sakit Nene Mallomo dalam kurun waktu dari tahun 2010 sampai tahun 2011.

Tabel 1.2. Jumlah absensi Tahun 2010-2011.

No	Bulan	Jumlah absensi	
		2010 (%)	2011 (%)
1	Januari	3.7	4.1
2	Februari	4.8	5.2
3	Maret	7.2	7.6
4	April	4.1	4.8
5	Mei	4.2	4.7
6	Juli	5.6	5.5
7	Juni	6.5	6.9
8	Agustus	3.9	4.1
9	September	4.1	3.7
10	Oktober	4.7	4.6
11	Nopember	4.9	5.4
12	Desember	5.4	5.2
	Rata-Rata	4.9	5.2

Sumber: RS Nene Mallomo, Kabupaten Sidenreng Rappang, 2012

Berdasarkan tabel 1.2 data yang diperoleh dari bagian personalia / SDM Rumah Sakit Nene Mallomo diperoleh tingkat absensi / mangkir dalam 2 tahun terakhir, umumnya terjadi pada kelompok pelaksana

mencapai angka 4-5 % perbulan, sedangkan kemangkiran pada kelompok manajemen relatif lebih rendah yaitu kurang dari 1 %.

Disimpulkan bahwa jumlah personil yang mangkir cukup tinggi yaitu 4 – 5 % per bulan. Berdasarkan peraturan yang mengatur hak cuti Pegawai Negeri Sipil yang terdiri dari cuti tahunan, cuti besar, cuti alasan penting, cuti diluar tanggungan negara, cuti hamil dan bersalin bagi pegawai wanita, maka bagi pegawai yang meninggalkan tugas tanpa keterangan atau bukan dari hak cuti dianggap mangkir atau absen.

Tabel 1.3. Jenis-jenis keluhan.

No	Keluhan yang dirasakan
1.	Pembagian sistem pembagian upah jasa medik yang kurang adil
2	Pimpinan kurang mendengarkan aspirasi karyawan
3	Hubungan teman sekerja yang kurang baik
4	Tidak adanya tindakan sangsi hukum terhadap karyawan yang mangkir

Sumber: RS Nene Mallomo, Kabupaten Sidenreng Rappang, 2012

Hasil pengamatan pada Rumah Sakit Nene Mallomo Kab.Sidenreng Rappang diketahui bahwa kinerja pegawai kurang baik. Ini ditandai dengan adanya pegawai yang terlambat masuk kantor dan banyaknya keluhan yang diajukan oleh pasien mengenai sistem pelayanan rumah sakit. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai, di peroleh informasi bahwa sistem pembagian upah jasa medik yang kurang adil, Pimpinan kurang mendengarkan aspirasi karyawan, Hubungan teman sekerja yang kurang baik, Tidak adanya pemberian sanksi terhadap karyawan yang mangkir.

Studi (Hackett, 1989) Menunjukkan hubungan negatif yang lemah antara kepuasan dan ketidakhadiran.penelitian terhadap karyawan

pemerintah menunjukkan bahwa orang yang yakin pekerjaannya penting memiliki ketidakhadiran renda dibandingkan orang yang tidak merasa pekerjaannya penting. Selain itu. (Clegg, 1983) mengatakan penting untuk diingat bahwa kepuasan tinggi belum tentu menghasilkan ketidakhadiran rendah, tetapi kepuasan kerja yang rendah mungkin menyebabkan ketidakhadiran (Luthans, 2006).

Studi (Angel, 1981) menyatakan bahwa tingginya absensi meningkatnya kelambatan kerja kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di dalam organisasi. (Hackett dan Guinon, 1995) menyimpulkan dari hasil penelitian bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut, yaitu dia lebih puas dengan pekerjaannya dan tingkat absensinya menurun.

Studi (Burton et al, 2002) memberikan hasil adanya hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen dikaitkan dengan kemangkiran atau absensi. Tingkat kemangkiran atau absensi karyawan diupayakan untuk dapat diturunkan, karena absensi atau kemangkiran dalam perusahaan merupakan masalah karena kemangkiran berarti kerugian akibat terhambatnya penyelesaian pekerjaan, penurunan efisiensi dan penurunan kinerja.

Lebih lanjut (Burton et al., 2002) menyatakan dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli serta pengalaman banyak organisasi terlihat bahwa terdapat korelasi kuat antara kepuasan kerja dan

komitmen dengan tingkat kemangkiran, artinya telah terbukti bahwa karyawan yang tinggi kepuasan kerjanya dan komitmen akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasan dan komitmen akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya. Menurut (Ostroff, 1992), gaya dan sikap kepemimpinan adalah salah satu yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat pula mempengaruhi komitmen organisasi (Kent dan Chelladural, 2001; Brown, 2003), dan kinerja karyawan (Adams, 1965; Bass dan Avolio, 1997). Tinggi rendahnya kepuasan, komitmen dan kinerja tergantung dengan baik tidaknya gaya dan sikap para atasan. Kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan harapan pegawai terhadap atasan, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Komitmen organisasi adalah ukuran kekuatan indentifikasi karyawan dengan tujuan dan nilai organisasi serta terlibat didalamnya. Sedangkan kinerja adalah kekuatan dan kemampuan karyawan untuk melakukan tugas. Jadi jika gaya kepemimpinan atasan baik dalam melaksanakan tugas maka, karyawan akan memiliki kepuasan, komitmen dan kinerja yang baik pula.

Dari fenomena-fenomena, kajian teori serta temuan empiris tersebut, maka peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul **“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Rumah Sakit Nene Mallomo Kab. Sidenreng Rappang”**

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi?

3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen

organisasi.

4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dibahas penelitian ini, maka kegunaan penelitian ini adalah:

1. Kegunaan teoritis, dapat memperkaya studi tentang manajemen, khususnya yang terkait dengan kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai.
2. Kegunaan praktis, hasil penelitian ini untuk dapat memberikan masukan yang berarti bagi manajemen Rumah Sakit Nene Mallomo Kab.Sidenreng Rappang mengenai persepsi gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.
3. Sebagai bahan referensi bagi penelitian yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1. Gaya Kepemimpinan

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Robbins (1996) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Penelitian-penelitian yang bersumber pada pandangan gaya kepemimpinan (*stylistic approach*) pada umumnya memusatkan perhatiannya pada perbandingan antara gaya demokratik dan gaya perilaku otokratik. Oleh karena itu, penelitian di bidang ini kurang konsisten dan tidak dapat menggambarkan superioritas universal dari suatu gaya kepemimpinan terutama gaya demokratik, maka beberapa ahli mulai memusatkan perhatiannya pada pendekatan lain yaitu pendekatan situasional. Salusu, (2008).

Pada dasarnya ada tiga kategori gaya kepemimpinan seperti yang dikembangkan oleh Lewi, et al. yaitu otokratik, demokrasi, dan *laisser-faire*, Carlisle, (1997) kemudian dilengkapi menjadi empat oleh Gatto (1992) yaitu gaya direktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegasi. Salusu, (2008).

1. Gaya direktif. Pemimpin yang direktif pada umumnya membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. semua kegiatan terpusat pada pemimpin, dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak yang diizinkan. Pada dasarnya gaya ini gaya otoriter.
2. Gaya konsultatif. Gaya ini dibangun diatas gaya direktif, kurang otoriter lebih banyak melakukan interaksi dengan staf dan anggota organisasi. Fungsi pemimpin lebih banyak berkonsultasi, memberikan bimbingan, motivasi, memberi nasihat dalam rangka mencapai tujuan.
3. Gaya partisipatif. Gaya partisipatif bertolak dari gaya konsultatif yang

bias berkembang kearah saling percaya antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka. Sementara itu, kontak konsultatif tetap berjalan terus. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak mendengar, menerima, bekerja sama, dan memberi dorongan dalam proses pengambilan keputusan. Perhatian diberikan kepada kelompok.

4. Gaya *free-rein* atau disebut juga gaya delegasi yaitu gaya yang mendorong kemampuan staf untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan control yang dilakukan oleh pemimpin sehingga gaya ini hanya biasa berjalan apabila staf memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi.

Menurut Tannenbaum-Schmidt (dalam Thoha, 2007), ada dua gaya kepemimpinan, yang pertama gaya kepemimpinan kontinum yang dimana di dalamnya ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin

1. Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Model ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan atasan terlalu banyak sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
2. Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin banyak menggunakan otoritas yang ada padanya sehingga persis dengan modal yang pertama
3. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide, dan

mengundang pertanyaan-pertanyaan.

4. Pemimpin memberikan keputusan yang bersifat sementara yang kemungkinan dapat di ubah.
5. Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan.
6. Pemimpin merumuskan batasan-batasannya, dan meminta kelompok bawahannya untuk membuat keputusan.
7. Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pemimpin.

Yang kedua *Gaya Managerial grid* dimana manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Menurut Black dan Mouton, dalam *managerial grid* gaya kepemimpinan didalamnya antara lain;

- 1.1. Manajer sedikit sekali usahanya memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manajer dalam grid ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahannya.
- 1.2. Manajer mempunyai rasa tanggungjawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba merencanakan semua usaha-usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya para produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya.

1.3. Dengan kepemimpinan dari manajer ialah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi selalu memperhatikan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikirannya mengenai produksi rendah.

1.4. Manajer menjalankan tugas secara otokratis. Manajer semacam ini hanya memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya.

Menurut Likert (dalam Thoha, 2007) bahwa pemimpin itu akan berhasil jika bergaya *Participated Management*. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam organisasi, bawahan maupun pemimpin, menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (*Supportive Relationship*) Likert merancang 4 (empat) sistem kepemimpinan sebagai berikut;

1. Pemimpin bergaya *Eksploitative Otoritative* yaitu manajer sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan sedikit pada bawahannya. Suka mengeksploitasi bawahan, dan bersifat *paternalistic*. Cara pemimpin ini dalam memotivasi bawahannya dengan memberi ketakutan-ketakutan dan hukuman-hukuman, diselang-seling pemberian penghargaan yang secara kebetulan (*occasional rewards*). Pemimpin dalam sistem ini, hanya mau memperhatikan komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.

2. Dalam sistem ini pemimpin dinamakan Otokratis yang baik hati (*Benevolent Authoritative*). Pemimpin atau manajer-manajer yang termasuk dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang berselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikutan dengan hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya hubungan ke atas, mendengarkan pendapat-pendapat, ide-ide dari bawahan, dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Bawahan tidak merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaannya dengan atasannya.
3. Dalam sistem ini gaya keemimpinan lebih dikenal dengan sebutan *Manajer Konsultatif*. Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya dalam hal kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Pemimpin yang bergaya ini mau melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan, dan juga berkehendak melakukan partisipasi. Dia juga suka menetapkan dua pola hubungan komunikasi yakni keatas dan kebawah. Dalam hal ini dia mendapat keputusan dan kebijakan yang luas pada tingkat bawah. Bawahan di sini merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugas pekerjaan bersama atasannya.

4. Oleh Likert dinamakan sistem pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipasi (*Partisipasif Group*). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna dengan bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Memberikan penghargaan dan bersifat ekonomis, dengan berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatannya dalam setiap urusan terutama dalam penentuan tujuan bersama dalam penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut.

Pendekatan klasik lain terhadap pelatihan dan pengembangan gaya manajemen adalah pendekatan kepemimpinan *siklus hidup* (yang selanjutnya disebut *situasional*). Pendekatan ini merupakan perluasan dari pendekatan jaringan manajerial. Mengikuti kajian asli Ohio State dan pendekatan jaringan, pendekatan Hersey dan Blanchard mengidentifikasi dua gaya utama berikut ini: 1). *Task Style*. Pemimpin mengorganisasi dan menentukan peran bagi para anggota kelompok kerja; pemimpin menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan anggota kapan, dimana, serta bagaimana mereka mengerjakannya. 2). *Relationship Style*. Pemimpin memiliki hubungan yang dekat dengan anggota kelompok, ada keterbukaan komunikasi serta dukungan psikologis dan emosional.

Yukl (2005) mengatakan pengambilan pendekatan kontigensi untuk mengenali variable situasional memungkinkan Hersey dan Blanchard

menggabungkan kedewasaan para pengikutnya ke dalam model mereka. Tingkat kedewasaan ditetapkan dengan tiga kriteria: 1). Tingkat prestasi motivasi, 2). Kesiapan untuk bertanggungjawab, 3). Banyaknya pendidikan atau pengalaman. Meskipun mereka mengenali kemungkinan adanya variable situasional penting lainnya, Hensey dan Blanchard hanya fokus pada tingkat kedewasaan anggota kelompok kerja ada model mereka. Kunci efektifitas pada model tersebut adalah menyesuaikan situasi dengan gaya yang sesuai. Empat gaya dasar berikut adalah: 1). *Terling Style* gaya ini merupakan, gaya tugas tinggi hubungan rendah dan efektif bila pengikutnya berada di tingkat kedewasaan sangat rendah, 2). *Selling Style*. Gaya ini adalah gaya tugas tinggi hubungan tinggi dan efektif bila kedewasaan pengikutnya rendah, 3). *Partisipating Style*. Gaya ini merupakan gaya tugas rendah hubungan tinggi dan efektif bila kedewasaan pengikutnya tinggi, 4). *Delegating Style*. Gaya ini merupakan gaya tugas rendah hubungan rendah dan efektif bila tingkat kedewasaan pengikutnya sangat tinggi.

Luthans (2006) Menurut House dan Podolsakoff, telah meringkas perilaku dan pendekatan pemimpin besar yang mereka ambil dari teori modern menemukan hal-hal sebagai berikut:

1. *Vision*. Para pemimpin besar mengartulasikan visi ideologis yang kongruen dengan nilai-nilai penting yang dipegang oleh para pengikut, sebuah visi yang mendeskripsikan masa depan yang lebih baik di mana para pengikut memiliki kebenaran moral.

2. *Gairah dan pengorbanan diri sendiri.* Para pemimpin besar memperlihatkan gairah yang kuat untuk, dan memiliki keyakinan akan, kebenaran moral pada visi mereka. Mereka ikut serta dalam perilaku yang kuat dan luar biasa serta mengorbankan diri sendiri untuk kepentingan visi dan misi mereka.
3. *Percaya diri, determinasi, dan ketekunan.* Para pemimpin besar memperlihatkan keyakinan diri tinggi terhadap diri mereka yang tinggi dan dalam pencapaian visi yang melemah artikulasikan. Secara teoritis, pemimpin seperti itu perlu memiliki tingkat kepercayaan diri dan keyakinan moral yang tinggi karena misi mereka biasanya menantang *status quo* dan, karena itu, kemungkinan besar akan melukai mereka yang tetap menerima urutan yang sudah ditentukan.
4. *Membangun citra diri.* Para pemimpin besar sepenuhnya sadar akan citra diri mereka. Mereka menyadari bahwa dihadapan bawahan mereka harus kompeten, kredibel, dan dapat dipercaya.
5. *Model peran.* Membangun citra diri pemimpin menentukan tahap keefektifan model peran karena para pengikut menyamakan diri dengan nilai-nilai model peran yang dirasa positif.
6. *Representasi eksternal.* Para pemimpin besar berlaku sebagai pembicara bagi organisasi mereka dan secara simbolis merepresentasikan organisasi kepada pemilih eksternal.
7. *Harapan dan percaya terhadap pengikut.* Para pemimpin besar menunjukkan ekspektasi kinerja yang tinggi kepada para pengikut

mereka, dan sangat percaya kepada kemampuan pengikut untuk memenuhi harapan tersebut.

8. *Selektif menggerakkan motif.* Para pemimpin besar secara selektif menggerakkan motif para pengikut yang merupakan relevansi istimewa terhadap kesuksesan mencapai visi dan misi.
9. *Menyelaraskan diri dengan perubahan.* Untuk membujuk pengikut agar menerima dan mengimplementasikan perubahan, para pemimpin besar ikut serta menyelaraskan diri dengan perubahan. Mengacu pada hubungan individual dan orientasi interpretative pemimpin serta beberapa aturan tentang kepentingan, nilai, dan kepercayaan pengikut, juga kepada aktifitas, tujuan, dan ideologi pemimpin yang menjadi kongkluen yang saling melengkapi.
10. *Komunikasi inspirasional.* Para pemimpin besar sering, tetapi tidak selalu, menyampaikan pesan mereka dengan cara yang inspirasional dan menggunakan cerita segar, slogan, simbol, dan seremoni.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan

sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Robbins (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja. Luthans (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama bahwa kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang.

Hezberg (dalam Tampubolon, 2004) mengembangkan teori 2 (dua) faktor tentang motivasi. Yang membuat orang merasa puas dan membuat tidak puas (*ekstrinsik* dan *intrinsic*), yang juga dikenal sebagai teori higienis motivasi (*motivation hygiene theory*) yaitu:

1. *Maintenance Factors*

Maintenance factors adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg

merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi faktor-faktor:

- a. Gaji atau upah
- b. Kondisi kerja
- c. Kebijakan dan Administrasi perusahaan
- d. Hubungan antar pribadi
- e. Kualitas supervisi

Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.

Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan gairah bekerja bawahan dapat ditingkatkan. *Maintenance factors* ini bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada mereka, demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

2. *Motivation Factors*

Motivation factors Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan.

Faktor motivasi ini meliputi:

- a. Prestasi (*achievement*)
- b. Pengakuan (*recognition*)
- c. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
- d. Tanggung jawab (*responsibility*)
- e. Pengembangan potensi individu (*advancement*)
- f. Kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*)

Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.

Teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor motivasi) dapat dipenuhi. Banyak kenyataan yang dapat dilihat misalnya dalam suatu perusahaan, kebutuhan kesehatan mendapat perhatian yang lebih banyak daripada pemenuhan kebutuhan individu secara keseluruhan. Hal ini dapat dipahami, karena kebutuhan ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup individu. Kebutuhan peningkatan prestasi dan pengakuan ada kalanya dapat dipenuhi dengan memberikan bawahan suatu tugas yang menarik untuk dikerjakan. Ini adalah suatu tantangan bagaimana suatu pekerjaan direncanakan sedemikian rupa, sehingga dapat menstimulasi dan menantang si pekerja serta menyediakan kesempatan baginya untuk maju.

Ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu:

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat semu/pura-pura saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lainnya.
- c. Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Ward and Sloane (1999) dalam Koesmono (2005) menyebutkan; Elemen dari kepuasan kerja meliputi : (1) Hubungan dengan rekan kerja,(2) hubungan dengan pimpinan, (3) kemampuan dan efisiensi kepala departmen, (4) Jam kerja, (5) kemampuan (opportunity) untuk berinisiatif, (6) Kesempatan Promosi, (7) Gaji, (8) Keamanan kerja, (9) pekerjaan yang sedang ditangani dan (10) Kepuasan kerja lainnya.

3. Komitmen Organisasi

Sopiah, (2008) Mathis dan Jackson (2000) memberikan definisi, *“organizational commitment is the degree to which employees believe in and accept organization goals and desire to remain with the organization”*.

(Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi). Mowday (1982) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurut dia, komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Lincoln (dalam Bashaw dan Grant, 1994), komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Blau dan Boal (dalam Koop, 1995) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Robbins (1989) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. O'Reilly (1989) menyebutkan komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan penjiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Steers dan Potters (1983) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan

hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Steers (dalam Desler, 1992). Komitmen organisasi dapat dilihat dari 3 (tiga) faktor. (1) Kepercayaan dalam penerimaan yang kuat atas tujuan dalam nilai-nilai organisasi, (2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan (3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Lincoln (1989) dan bahwa Bashaw (1994) mengemukakan komitmen organisasi memiliki 3 (tiga) indikator: kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan pada organisasi.

Mowday, Steers dan Potter (dalam Sopiah, 2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai daya relatif dari keberpihakan dan keterlibatan seseorang terhadap suatu organisasi. Newstroms (1989) melanjutkan bahwa secara konseptual, komitmen organisasional ditandai oleh 3 hal yaitu: (1) adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang dan nilai-nilai organisasi. (2) adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi, (3) adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi. Griffin dan Bateman (dalam Arnold, Cooper dan Robertson, 1995). Mengemukakan: (1) dambaan pribadi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, (2) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, (3) kemauan yang muncul dari adanya kesadaran untuk mencurahkan usaha demi

kepentingan organisasi. Minner (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap memiliki ruang lingkup yang lebih global daripada kepuasan kerja, karena komitmen organisasional menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja. Coopey dan Haley (1991) menyebutkan komitmen organisasi sebagai suatu ikatan psikologis individu pada organisasi. Neal dan Northheraft (1990) mengatakan komitmen tidak sekedar keanggotaan karena komitmen meliputi sikap individu dengan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Bathaw Grant (1994) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai tujuan organisasi. Hunt dan Morgan (1994) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila: (1) memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, (2) berkeinginan untuk berusaha dan kearah pencapaian tujuan organisasi, dan (3) memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Steers and Black (1994) memiliki pendapat yang hamper senada. Ia mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi bisa dilihat dari ciri-cirinya sebagai berikut: (a) adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, (b) adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi, dan (c) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi.

Spector (dalam Sopiah, 2008) menyebutkan 2 (dua) perbedaan konsepsi tentang komitmen organisasional, yaitu sebagai berikut: (1) pendekatan pertukaran (*exchange approach*), dimana komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan perusahaan terhadap anggota dan anggota organisasi sehingga semakin besar kesesuaian pertukaran yang didasari pandangan anggota maka semakin besar pula komitmen mereka pada organisasi. (2) pendekatan psikologis, dimana pendekatan ini lebih menekankan organisasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi, yakni sikap atau pandangan terhadap organisasi tempat kerja yang akan menghubungkan dan mengkaitkan keadaan seseorang dengan organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya: 1). Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, 2). Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, 3). Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Meyer, Allen, dan Smith dalam Luthans (2006) mengemukakan bahwa ada 3 (tiga) komponen komitmen organisasional : 1). *Affective Commitment*. Terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. 2). *Continuence Commitment*. Muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain,

atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. 3). *Normative Commitment*. Timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Kanter, (1986) mengemukakan adanya 3 (tiga) bentuk komitmen organisasional : 1). Komitmen berkesinambungan (*Continuances Commitmen*) yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi. 2). Komitmen terpadu (*Cohesion Commitment*) yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat. 3). Komitmen terkontrol (*Controle Commitment*) yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang membbberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Gary Dessler (dalam Sopiiah, 2008) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi

1. *Make it Charismatic*: jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang kharismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
2. *Build the tradition*: segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have Comprehensive grievance procedures*: bila ada keluhan atau complain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Provide extensive two-way communications*: jalinlah komunikasi dua arah dalam organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. *Create a sense of community*: jadikanlah semua unsure dalam organisasi sebagai suatu *Community* dimana didalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama, berbagi, dan lain-lain.
6. *Build value-based homogeneity*: membangun nilai-nilai yang di dasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat. Motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
7. *Share and share alike*: sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak

terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dan lain-lain

8. *Emphasize barnrising, cross-utilitation, and teamwork.* Organisasi sebagai suatu *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di “tempat basah” perlu juga ditempatkan di “tempat yang kering”. Semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal keberhasilan organisasi tersebut.
9. *Get together:* adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bias terjalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam *event* rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dan lain-lain. Yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.
10. *Support employee development:* hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.
11. *Commit to actualizing.* Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.

12. *Provide first-year job challenge.* Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkrit bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.
13. *Enrich and empower.* Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton. Karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan, misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan, dan lain-lain.
14. *Promote from within.* Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan pada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.
15. *Provide developmental activities.* Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang persoalnya, juga jabatannya.
16. *The question of employee security.* Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, karyawan merasa aman karena perusahaan

membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif. Dia akan merasa aman dan tidak takut akan nada pemutusan hubungan kerja. Dia merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan perusahaan.

17. *Commit to people-first values.* Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.
18. *Put it in writing.* Data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dan lain-lain. Organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan sekedar bahasa lisan.
19. *Hire "Right-Kind" managers.* Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dan lain-lain. Pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.
20. *Walk the talk,* tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

Mowday et.al. (dalam Luthans, 2006) mengemukakan bahwa faktor-faktor membentuk komitmen organisasi akan berbeda bagi

karyawan yang baru bekerja, setelah menjalani masa kerja yang cukup lama, serta bagi karyawan yang bekerja dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya.

Mowday (dalam Sopiah, 2008) Pada fase awal (*initial commitment*) faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah: 1). Karakteristik individu 2). Harapan-harapan karyawan pada organisasi, dan 3). Karakteristik pekerjaan.

Fase kedua tersebut sebagai *commitment during early employment*. Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahap awal dia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

Tahap yang ketiga yang diberi nama *Commitment during letter career*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja.

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Misalnya, Steers (1985) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu: (1) ciri pribadi kerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan. (2) ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja. (3) pengalaman kerja, seperti keterendalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan pengalamannya mengenai organisasi.

David (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: 1). Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll. 2). Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll. 3). Karakteristik struktur, misalnya besa/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dalam tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan. 4). Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa

tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Stum (dalam sopiah, 2008) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional: (1) budaya keterbukaan (2) kepuasan kerja (3) kesempatan personal untuk berkembang (4) arah organisasi dan (5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan Yong et.al. (1998) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional: (1) kepuasan terhadap promosi, (2) karakteristik pekerjaan, (3) komunikasi, (4) kepuasan terhadap kepemimpinan, (5) pertukaran ekstrinsik, (6) pertukaran *intrinsic*, (7) imbalan *intrinsic*, (8) imbalan ekstrinsik.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai pengukur kekuatan karyawan yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi. Meyer Dan Allen dalam Luthans (2006) mengatakan bahwa komitmen terdiri dari tiga (3) faktor yaitu: (1) komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi, (2) komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi dan (3) komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi memang karena harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan.

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang

memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

O'Reilly dan Chatman (dalam Wibowo, 2006) juga mengatakan bahwa komitmen terdiri dari tiga faktor yaitu: (1) Internalisasi nilai-nilai organisasi, (2) Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi dan (3) Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*)

Steers (1977) (dalam Robbins, 2003) membagi variabel komitmen organisasi dalam tiga katagori yaitu: (1) karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin, dan kebutuhan akan pencapaian, (2) karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta (karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pimpinan) serta struktur

organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan). Mengingat fokus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan berkaitan dengan sampel penelitian yang diberikan, pada saat yang bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya.

Praptadi (2009) komitmen organisasional individu menurut Mowday et.al.(1982) merupakan kekuatan pengikat diri seseorang individu pada cita-citanya terdiri dari (1) komitmen inti (komitmen atas dasar keyakinan), (2) komitmen kalkulatif (komitmen atas dasar perhitungan untung-rugi) dan (3) komitmen kebiasaan (komitmen pada rasa aman dan kenikmatan karena status atau kebiasaan). Sedangkan komitmen organisasi menurut Mowday (1982) merupakan kekuatan pengikat diri seorang visi bersama ; terdiri dari (1) komitmen pada pekerjaan, (2) komitmen pada kelompok kerja, dan (3) komitmen pada organisasi

Tumbuhnya ini disebabkan atau dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, keberadaan tempat kerja lain, karakteristik-karakteristik pribadi dan faktor-faktor yang berhubungan dengan *setting* pekerjaan secara umum. Fuad Mas'ud (dalam Wibowo, 2006) mengidentifikasikann komitmen organisasional sebagai:

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Kebanggaan terhadap organisasi.
3. Kepedulian terhadap organisasi.
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.
6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

Variabel komitmen organisasional dibagi dalam tiga kategori yaitu: karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian, karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pemimpin) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan). Mengingat fokus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan berkaitan dengan sampel yang diberikan, pada saat yang bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi dia tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya. Saat komitmen organisasional dicontohkan sebagai fungsi kepercayaan

terhadap organisasi dan pengalaman kerja, karakteristik organisasi harusnya menjadi faktor yang mempengaruhi kepercayaan pekerja terhadap organisasi dan oleh karena itu pada level komitmen pekerja; karakteristik kerja harusnya menjadi faktor utama.

4. Kinerja

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Kinerja didefinisikan sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan. Bain, 1982 (dalam McNeese-Smith, 1996) dan harus diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif. Belcher, (1987); Cohen (1980) (dalam McNeese-Smith, 1996). Maka pengembangan instrumen dilakukan untuk menilai persepsi pekerjaan akan kinerja diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan item-

item seperti *out put*, pencapaian tujuan, pemenuhan *deadline*, penggunaan jam kerja dan ijin sakit.

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sesuatu yang hendak dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kinerja, organisasi dan manajemen dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan dan kegagalan karyawannya dalam menjalankan amanah yang diterima.

Bass dan Avolio (1990) menjelaskan bahwa dalam organisasi formal, kinerja karyawan secara individual atau kelompok tergantung pada usaha mereka dan arah serta kompetensi dan motivasi untuk menunjukkan performansi sesuai yang diharapkan untuk mencapai sasaran berdasarkan posisi mereka di dalam sistem. Alimuddin, (2002).

Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja. Menurut Stout (dalam BPKP, 2000), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Maksudnya setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dengan pencapaian visi dan

misi organisasi. Produk dan jasa yang dihasilkan akan kurang berarti apabila tidak ada kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Melalui pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan tugas pembangunan dan tugas umum pemerintahan akan terlaksana secara efisien dan efektif dalam mewujudkan tujuan nasional. Pengukuran kinerja pegawai akan dapat berguna untuk: (1) mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada di bawah standar kinerja, (2) sebagai bahan penilaian bagi pihak pimpinan apakah mereka telah bekerja dengan baik, dan (3) memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi. BPKP, (2000).

Dalam pengukuran kinerja (*performance measurement*) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Miner (Sainul, 2002) menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja ke dalam 3 kelompok besar, yaitu: (1) berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja pegawai; (2) berkaitan dengan kuantitas kerja pegawai; dan (3) berkaitan dengan kemampuan bekerjasama dengan pegawai lainnya. Ketiga indikator pengukuran kinerja tersebut akan digunakan sebagai acuan dalam mengukur kinerja pegawai di lingkungan instansi Rumah Sakit.

Kinerja karyawan mengacu pada mutu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan didalam implementasi mereka melayani program sosial.

memfokuskan pada asumsi mutu bahwa perilaku beberapa orang yang lain lebih pandai daripada yang lainnya dan dapat diidentifikasi, digambarkan, dan terukur. Aspek dalam kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a) Proaktif dalam pendekatan pekerjaan
- b) Bermanfaat dari pengawasan
- c) Merasa terikat dalam melayani klien
- d) Berhubungan baik dengan staf lain
- e) Menunjukkan ketrampilan dan pengetahuan inti bekerja aktivitas
- f) Menunjukkan kebiasaan bekerja yang baik
- g) Mempunyai sikap positif dalam pekerjaan

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasi, (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual antara lain kemampuan dan ketrampilan. Kinerja bias meningkatkan kepuasan para karyawan dalam organisasi dengan kinerja tinggi daripada organisasi dengan kinerja rendah. Ostroff, (1992).

5. Penelitian Sebelumnya

Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan

sebelumnya dengan yang akan dilakukan. Berikut beberapa penelitian yang berhubungan dengan judul proposal yang di ajukan:

Young et.al. (1998), Tujuan penelitiannya adalah menguji faktor-faktor yang berhubungan dengan *organization commitment*. Variabel *independen* penelitian: *promotion satisfaction, job characteristic*. Variabel *dependen*: *organizational commitment*. Responden penelitian berjumlah 64 orang PNS di Sanitation, Waste & Woter Departement di USA. Analisis regresi digunakan sebagai alat analisis.

Penelitian yang di lakukan oleh Wibowo (2006) dengan judul: “Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan” hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Komitmen organisasi dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peran kepemimpinan.

Darwish A. Yousef, (2000), Melakukan penelitian terhadap 30 organisasi utama yang terdaftar di 50 organisasi utama di distrik utama di United Arab Emirat (UAE). Teknik penarikan sampel dengan random sampling. Dari 600 kuesioner yang dikirim terkumpul sejumlah 500 dan hayanya 430 atau 72% yang memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut. Alat analisis yang digunakan adalah *multiple regression* dan *series of regression models*. Sedangkan *variable independen* penelitian: *leadership behavior*; *variable mediator*: *national culture*; *Variable dependen*:

organizational commitment. Variable independent: *Organizational commitment*; variable mediator: *national culture*; Variabel dependen: *Job satisfaction* dan *Job performance*. Tujuan penelitian adalah untuk menginvestigasi peran mediator potensial dari *organizational commitment* dalam memediasi hubungan antara *leadership behavior* dengan *job satisfaction* dan *job performance* di Negara bkan barat (non-western). Tujuan kedua adalah untuk menguji efek budaya nasional dalam memediasi hubungan antara leadership behavior dengan *organizational commitment* dan antara *organizational commitment* dengan *job satisfaction* dan *job performance*. Hasil penelitian mendukung hasil-hasil penelitian yang dilakukan di Negara-negara barat. Perilaku kepemimpinan partisipatif atau konsultif lebih memiliki komitmen pada organisasi mereka, lebih puas dengan pekerjaan dan kinerja mereka lebih baik. Budaya nasional memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Steffen, et.al., (1996), Hasil penelitian menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berkorelasi dengan kualitas layanan; ragam keterampilan berkorelasi dengan komitmen organisasional; identitas tugas berkorelasi dengan komitmen organisasional; otonomi berkorelasi dengan komitmen organisasional.

Mathiew & Jones, (1991), Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan keterlibatan kerja. Kepuasan

berhubungan dengan komitmen organisasional. Komitmen organisasional berhubungan dengan keterlibatan kerja.

Kartiningsih (2007) dengan judul “Analisis pengaruh budaya organisasi dan Keterlibatan kerja terhadap komitmen Organisasi dalam meningkatkan Kinerja karyawan” Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian McNeesse-Smith (1996) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Variabel komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai estimasi sebesar 0,23.

Wahyuni (2011) dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru STS Di Surabaya” hasil penelitian menunjukkan variabel komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja Guru STS di Surabaya.

Menurut Davis and Strom (1999) tipe kepemimpinan bebas kendali mempunyai peran yang kecil dan memberikan peluang kepada kelompok untuk menentuka pilihannya sendiri dan pada umumnya mempunyai kecenderungan akan terjadinya kekacauan Conger dan Kanungo (1987) mengetengahkan teori-teori tentang kepemimpinan karismatik dalam organisasi. Yukl (1989), Bass (1990), dan Deluga (1988) yang telah banyak menulis dan meneliti tentang kepemimpinan (leadership). Menurut Yukl (1989) Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi

orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Koesmono (2007) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya” hasil analisis yang ada ditemukan pula pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, koefisien jalurnya 0,442 hal ini sesuai pendapat Koesmono (2005); Kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap perilaku dan kepuasan kerjakaryawan (seseorang)

Sriwidodo dan sugito, 2007. Judul penelitiannya “pengaruh kepemimpinan, kepercayaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh kepemimpinan, kepercayaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR Bank Pasar Surakarta diperoleh ada pengaruh positif dan signifikan.

Desianty (2005) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (Persero) Semarang” dengan hasil kedua variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel dependen (komitmen organisasi).

6. Hubungan Antar Variabel

6.1 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan, dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Desianty (2005) Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidak pastian di masa datang. (Katz and Khan 1978; Koh et al. 1995; Mowday et al. 1982). Yukl (1994) mengungkapkan bahwa pemimpin yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Dengan demikian cara-cara perilaku pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen, terutama dalam memobilisasi kemitmen dalam suatu organisasi yang mengalami perubahan (Noel M. Tichy & David. Ulrich, 1984).

Wibowo (2006) Manajer yang berorientasi kemampuan lebih menyerupai seorang pelatih, seorang yang menekankan pengembangan ketrampilan dan kemampuan (Kohli, et al. 1998). Ketika karyawan belajar mengapa mereka tidak sukses pada masa sebelumnya, perhatian mereka diarahkan pada isi dari tugas. Lebih jauh, dengan membantu karyawan memahami, misalnya bagaimana bernegosiasi dengan lebih baik atau membuat presentasi yang bagus, para manajer dapat membuat karyawan meningkatkan kemampuannya. (Kohli, et al. 1998). menyatakan bahwa berfokus pada ketrampilan dan kemampuan dapat meningkatkan pengetahuan prosedural karyawan, sangat membantu dan memotivasi mereka untuk belajar lebih baik cara-cara untuk mengerjakan tugas. Sebagai tambahan, teori evaluasi kognitif menyarankan bahwa meningkatkan kemampuan melalui pelatihan meningkatkan motivasi intrinsik dan ketertarikan pada tugas (Kohli, et al.1998).

H1a : Ada pengaruh yang signifikan antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

6.2 Hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

Kepuasan kerja seseorang individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin

tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Heriyanti (2007) Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berhubungan tetapi keduanya merupakan sikap yang dapat dibedakan. Kepuasan kerja berhubungan dengan tanggapan efektif terhadap lingkungan kerja dengan segera. Komitmen organisasional lebih stabil dan tahan lama (Norrish dan Niebuhr dalam Irwansyah 2005). Gregson (1992) kepuasan kerja adalah sebagai pertanda awal komitmen organisasional. Suwandi dan Indriantono (1999) dalam Cahyono dan Ghozali (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasional mendahului kepuasan kerja. Ghozali dan Cahyono (2002) menyatakan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Komitmen dianggap penting bagi organisasi karena: (1) Pengaruhnya pada turnover, (2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan, (Morrison, 1997).

H1b : Ada pengaruh yang kuat dan searah antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

6.3 Hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Berbagai aktivitas yang ada dalam perusahaan jasa maupun

manufaktur tidak akan terlepas dari arahan dan kontrol seorang pimpinan, karena pimpinan akan bertanggung jawab terhadap pendelegasian sebagian wewenangnya kepada subordinatannya. Hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya sangat erat, oleh karena itu keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola organisasi tidak akan terlepas dari peran bawahannya.

Suparman (2007) gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Karyawan yang antara kinerja dan kepuasan kerja tidak merasa bahwa pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan yang ada pada karyawan. Peran kepemimpinan adalah pemimpin (manajer) yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai maka, peran kontrol pimpinan (supervisor) memiliki efek positif secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja

pegawai.(Challagalla dan Shervani, 2006).

H2a :Ada pengaruh yang kuat dan searah antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

6.4 Hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan Luthans (2005), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Misalnya, jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja terlalu keras dari pada yang lain dalam departemen, tetapi menerima penghargaan lebih sedikit, maka mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan, dan atau rekan kerja mereka. Mereka tidak puas. Sebaliknya, jika mereka merasa bahwa mereka diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan pantas, maka mereka mungkin akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja terbukti secara empiris, bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja (Ostroff, 1992) adalah kinerja secara organisasional, bukan kinerja secara individual. Meskipun kinerja secara individual pada gilirannya akan meningkatkan kinerja secara organisasioal, ada kemungkinan kedua level kinerja tersebut saling bertentangan.

H2b :Ada pengaruh yang kuat dan searah antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

6.5 Hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen *normative* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Koesmono (2007) Karyawan mempunyai kewajiban untuk loyal kepada perusahaan, karena dengan kesetiaan yang dimiliki oleh karyawan akan sangat berdampak kepada kinerja perusahaan. Robbins (2003), dengan judul "Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu". Komitmen pada

organisasi yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan karyawan (loyalitas) pada organisasi yang memperkerjakannya adalah tinggi.

Mathis dan Jackson (2001) berpendapat bahwa “Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut”. Lain halnya dengan Steers dan Porter (dalam Djati et.al 2003), suatu bentuk komitmen organisasional melibatkan hubungan aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan. Kreitner dan Kinicki (2003), “komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya”.

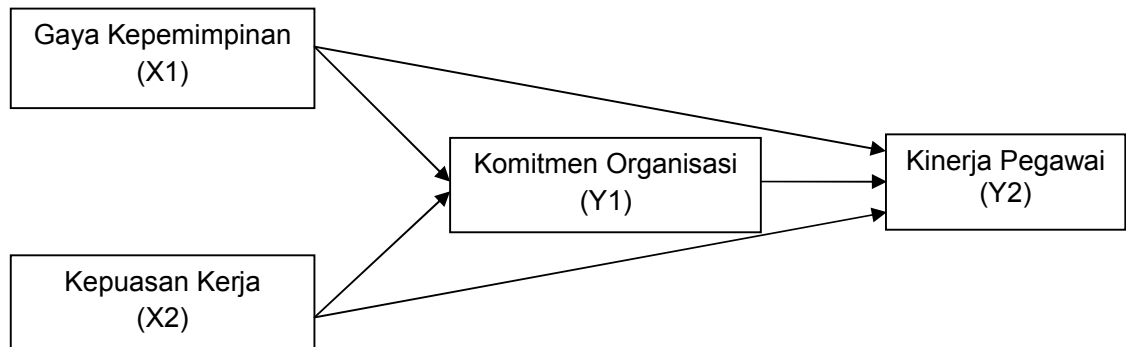
Charles O'Reilly (dalam Djati et. al., 2003) menyatakan bahwa “komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi”.

Berdasarkan beberapa uraian yang ada tentang komitmen organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi seorang individu terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya serta berniat mempertahankan keanggotaannya.

H3 :Ada pengaruh yang kuat dan searah antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

7. Kerangka Konseptual

Berdasarkan hubungan antar variabel di atas, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah



Gambar 2.1 Kerangka konseptual penelitian

8. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah

1. Diduga gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
2. Diduga gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.
4. Diduga kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.