

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Komitmen Kerja

Fred Luthans dalam buku *organizational Behavior* (2005 : 217) mengatakan : *“Organizational commitment is most often defined as (1) a strong desire to remain member of particular organization ; (2) a willingness to exert high level of effort on behalf of the organization and (3) a definite belief in and acceptance of, the values and goal of the organization”*.

Sementara itu, Meyer and Allen yang dikutip oleh Luthans (2005 : 215) dan Spector (2006) : 235) menyatakan komitmen pegawai terhadap organisasi merupakan gambaran dari kesetiaan pegawai terhadap organisasi melalui proses yang berjalan secara terus menerus, dimana partisipasi organisasi sangat dibutuhkan. Komitmen pegawai terhadap organisasi termasuk dalam berkontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi. Komitmen awal pegawai ditentukan melalui karakteristik individu-individu (misalnya kepribadian dan nilai organisasi) dan pengalaman baru pegawai ketika mulai bekerja apakah sesuai dengan harapan mereka. Pengalaman kerja pegawai mempengaruhi komitmen organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen yang terdapat dalam organisasi antara

lain : upah, hubungan dengan atasan, rekan kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk berkembang dan lain-lain.

Komitmen organisasi dipandang sebagai sikap keterikatan kepada organisasi oleh karyawan yang mengarah ke perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu seperti absensi kerja, kepuasan kerja, omset, perilaku organisasi, motivasi kerja dan prestasi kerja (Coopey, 1995). Komitmen organisasi cukup menarik untuk psikolog karena ada bukti kuat hubungan antara komitmen tingkat tinggi dan hasil organisasi yang menguntungkan (*ARPN Journal of Science and Technology ISSN 2225-7217 Vol 2, No 2, March 2012*).

2.1.2 Dimensi Komitmen Kerja

Meyer dan Allen dalam Luthans (2005 : 218) dan Spector (2006 : 237) mengemukakan tiga dimensi dalam komitmen kerja pegawai, yaitu:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Melibatkan perasaan emosional dari pegawai, mengidentifikasi dan keterlibatan di dalam organisasi. Komitmen afektif muncul dari kondisi pekerjaan dan harapan yang sesuai kenyataan.

2. Komitmen Kelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen pegawai berdasarkan perhitungan biaya apabila keluar dari organisasi. Hal ini dapat terjadi karena promosi dan benefit atau tidak dapat menemukan pekerjaan lain. Komitmen kelanjutan dihasilkan dari keuntungan yang bertambah selama bekerja dalam organisasi dan tidak memiliki pilihan lain dalam bekerja.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen pegawai berdasarkan rasa kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi karena pertimbangan mereka terhadap organisasi.

Tumbuhnya komitmen tidak dapat muncul begitu saja. Komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas seorang pekerja pada suatu organisasi dan hal ini merupakan suatu proses berkelanjutan. Hal-hal yang dapat menumbuhkan komitmen kerja diantaranya adalah kebanggaan terhadap organisasi, kepemimpinan, pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan pegawai serta kesadaran individu akan pentingnya manfaat dari pekerjaan yang dilaksanakannya. Penelitian yang dilakukan Angle & Perry dalam Dessler (2008), menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan kemampuan organisasi dan karyawan untuk beradaptasi dengan kemungkinan di masa mendatang yang penuh ketidakpastian. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang

kuat akan memiliki catatan kehadiran yang lebih baik dan memiliki masa kerja yang lebih panjang dibandingkan karyawan yang memiliki komitmen yang rendah.

Karyawan dengan pengalaman di organisasi yang konsisten sesuai harapan mereka dan memenuhi kebutuhan dasar mereka, cenderung untuk mengembangkan komitmen afektif yang kuat bagi organisasi. Komitmen kontinu mungkin berkembang sebagai karyawan yang mengakui bahwa mereka memiliki akumulasi investasi yang akan hilang jika mereka meninggalkan organisasi. Pengembangan komitmen didasarkan pada teori-teori umum kehidupan yang menyediakan kerangka kerja untuk studi perubahan fisiologi individu, perilaku dan kepribadian sebagai seseorang bergerak dari konsepsi sampai mati, termasuk transaksi yang berhubungan dengan pekerjaan (Beck dan Wilson, 2001).

Kontribusi terbesar untuk literatur komitmen organisasi dibuat oleh Meyer dan Allen (Allen dan Meyer, 1990; Meyer dan Allen, 1984) dengan lebih dari lima belas penelitian yang diterbitkan dari tahun 1984. Telah dikembangkan model tiga komponen mereka dari identifikasi tema umum dalam konseptualisasi komitmen dari literatur yang ada, keyakinan bahwa komitmen mengikat seorang individu untuk organisasi dan dengan demikian mengurangi kemungkinan omset. Perbedaan utama adalah dalam pola pikir dianggap ciri komitmen.

Pola pikir tercermin tiga tema dibedakan:

1. Lampiran Afektif organisasi berlabel komitmen afektif.
2. Biaya hidup berlabel komitmen kelanjutan.
3. Kewajiban untuk tetap di organisasi, berlabel komitmen normatif.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Pemimpin

Perkataan pemimpin atau *leader* mempunyai macam-macam pengertian dari para ahli. Berikut ini terdapat beberapa definisi tentang pemimpin yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya :

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2011), pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Menurut Stephen P. Robbins (2005), pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan memiliki wewenang manajerial.

Menurut Kartini Kartono (2010), pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau

beberapa tujuan. Menurut Henry Pratt Fairchild dalam buku Kartini Kartono (2010) pemimpin adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha atau upaya orang lain atau melalui kekuasaan dan posisi.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.2 Kepemimpinan

Para ahli dalam bidang organisasi umumnya mengajukan pengertian tersendiri mengenai kepemimpinan. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam administrasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Ada beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tentang kepemimpinan, diantaranya :

Menurut Robbins & Judge (dalam Teguh Sriwidadi dan Oey Charlie, 2011) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Menurut Rivai dan Mulyadi (dalam Teguh Sriwidadi dan OeyCharlie, 2011), kepemimpinan adalah sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-

aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Menurut Ordway Tead dalam buku Kartini Kartono (2010), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Pemimpin dan gaya kepemimpinan bervariasi, tergantung pada kelompok usia dan umur pemimpin. Dengan pemimpin yang lebih tua, tim mungkin lebih terbuka karena anggota tim mungkin lebih menerima pemimpin (Kearney, 2008). Van Vugt (2006) mengklaim bahwa usia berkaitan dengan kepemimpinan dalam cara yang rumit menurut literatur psikologi. Beberapa penelitian menemukan korelasi positif antara usia dan kepemimpinan sedangkan yang lain menemukan nol atau korelasi negatif. Pada saat ini, bukti antara usia dan kepemimpinan masih dapat ditemukan di profesi yang membutuhkan sejumlah besar pengetahuan khusus dan pengalaman, seperti di ilmu pengetahuan, politik dan seni (Van Vugt, 2006). Cagle (1988) menganggap usia sebagai salah satu faktor yang menentukan gaya kepemimpinan. Terlepas dari pengetahuan profesional dan akademis, umumnya usia dan pengalaman mungkin memainkan peran penting dalam perilaku kepemimpinan.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau

suatu kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

2.2.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang baik adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi yang berkembang dan ada disekitar kita. Berikut ini definisi dari gaya kepemimpinan menurut para ahli :

Menurut Veithzal Rivai (2004), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Menurut Malayu. S. P Hasibuan (2011), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Stephen P. Robbins (2005), gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Menurut Thoha (dalam Teguh Sriwidadi dan Oey Charlie, 2011), gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai

tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai proses interaksi cukup puas dengan suatu pekerjaan (Dr. Mukhles Al-Ababneh Al- Hussein Bin Talal University, Jordan IJMBS Vol.3, Issue 2, April-June 2013).

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.4 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Macam-macam gaya kepemimpinan menurut Stephen. P. Robbins (2005) terdiri dari :

1. Gaya Otokratis

Gaya Otokratis menggambarkan pemimpin yang biasanya cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral dan membatasi partisipasi karyawan.

- Kebaikan dari gaya kepemimpinan otokratis adalah :
 - a. Keputusan dapat diambil secara tepat.
 - b. Tipe ini baik digunakan pada bawahan yang kurang disiplin, kurang inisiatif, bergantung pada atasan dan kurang kecakapan.

- c. Pemusatan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang yaitu pemimpin.
- Kelemahan dari gaya kepemimpinan otokratis adalah :
 - a. Dengan tidak diikutsertakannya bawahan dalam mengambil keputusan atau tindakan maka bawahan tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut.
 - b. Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahannya tersebut.
 - c. Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan.
 - d. Bawahan kurang mampu menerima tanggung jawab dan tergantung pada atasan saja.

2. Gaya Demokratis

Gaya Demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja serta menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.

- Kebaikan dari gaya kepemimpinan demokratis adalah :
 - a. Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan kontrol terhadap supervisor.

- b. Merasa lebih bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaan.
- c. Produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan.
- d. Lebih matang dan bertanggung jawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi.
- Kelemahan dari gaya kepemimpinan demokratis adalah :
 - a. Harus banyak membutuhkan koordinasi dan komunikasi.
 - b. Membutuhkan waktu yang relatif lama dalam mengambil keputusan.
 - c. Memberikan persyaratan tingkat “*skilled*” (kepandaian) yang relatif tinggi bagi pimpinan.
 - d. Diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karena dapat menimbulkan perselisihan.

3. Gaya *Laissez Faire*

Dalam gaya *laissez faire*, pemimpin umumnya memberi kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai. Pada tipe ini pemimpin akan meletakkan tanggung jawab keputusan sepenuhnya kepada para bawahannya, pemimpin akan sedikit saja atau hampir tidak sama sekali memberikan pengarahan. Pemimpin

pada gaya ini sifatnya positif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruh kepada bawahannya. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijakan organisasi.

- Kebaikan dari gaya kepemimpinan *Laissez Faire* adalah :
 - a. Ada kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kemampuannya, daya kreativitasnya untuk memikirkan dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.
 - b. Bawahan lebih bebas untuk menunjukkan persoalan yang dia anggap penting dan tidak bergantung pada atasan sehingga proses yang lebih cepat.
- Kelemahan dari gaya kepemimpinan *Laissez Faire* adalah :
 - a. Bila bawahan terlalu bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dari bawahan serta dapat mengakibatkan salah tindak dan memakan banyak waktu bila bawahan kurang pengalaman.

- b. Pemimpin sering sibuk sendiri dengan tugas-tugas dan terpisah dari bawahan. Beberapa tidak membuat tujuan tanpa suatu peraturan tertentu.
- c. Kelompok dapat mengkambing hitamkan sesuatu, kurang stabil, frustrasi dan merasa kurang aman.

Gaya Kepemimpinan *laissez-faire* melibatkan kebijakan non-interferensi, memungkinkan kebebasan penuh untuk semua pekerja dan tidak memiliki cara tertentu untuk mencapai tujuan. Namun, tidak ada satu gaya kepemimpinan terbaik. Efektivitas gaya tertentu tergantung pada situasi organisasi (*International Business Research Vol.5, No 2; February 2012*).

2.2.5 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono (2010), seorang pemimpin mempunyai fungsi yaitu :

1. Memandu, menuntun dan membimbing.
2. Memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja.
3. Mengemudikan organisasi.
4. Menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik.
5. Memberikan pengawasan yang efisien.
6. Membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

2.3 Motivasi Kerja

2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motif adalah barang yang dihasilkan dari istilah Latin "penggerak" yang menjelaskan sebagai bergerak (M. Kumar, 2007). Kekuatan yang mendorong internal orang untuk melakukan tugas tertentu disebut motivasi (Fletcher, 1999). Motivasi adalah sifat yang "inisiasi" orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu (Smith, 2001).

Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan untuk sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditentukan. Salah satu hal penting yang harus dilakukan seorang pemimpin adalah memberikan motivasi atau dorongan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Motivasi menurut Greenberg dan Baron (2003 : 190) adalah serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*) dan menjaga (*maintenance*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan di belakang tindakan sedangkan

perilaku menjaga atau memelihara berkaitan dengan berapa lama seseorang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan. Robbins (2008 : 50) “*Motivation as the willingness to exert high levels of effort to reach organizational goals, conditioned by the effort’s ability to satisfy some individual need*”. (Motivasi sebagai kemampuan untuk menggunakan upaya yang besar, guna mencapai tujuan-tujuan organisasi, disesuaikan dengan kemampuan untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu).

Studi terdahulu oleh Cummins (1967), McClelland dan Boyatzis (1982) serta McClelland (1984) melaporkan hubungan yang signifikan antara prestasi kerja dan motivasi kekuasaan yang menunjukkan bahwa karyawan dengan motivasi tinggi akan tampil lebih baik. Sebuah studi pada motivasi afiliasi oleh Hill (1987) pada kepribadian atribut mencerminkan keinginan individu untuk interaksi sosial.

Penelitian terdahulu oleh Nugroho J. Setiadi, Anees Jane Ali and Rehana Aafaqi dengan judul *Understanding Creative Behavior Among Indonesian Radio Station Managers: A Conceptual Framework* *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis Vol.9 No 2 September 2009*, hasilnya menyarankan orang-orang dengan kebutuhan tinggi untuk afiliasi perlu hubungan yang harmonis dengan orang lain dan perlu merasa diterima oleh orang lain serta cenderung menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok kerja mereka. Individu dengan afiliasi kebutuhan yang tinggi

memilih pekerjaan yang memberikan interaksi pribadi yang signifikan dan melakukan dengan baik dalam layanan pelanggan dan interaksi klien situasi dengan proposisi: Motivasi intrinsik berhubungan positif dengan kinerja kreatif manajer.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kondisi psikologis dalam diri individu yang menggerakkan individu untuk bertindak sehingga terjadi perubahan tingkah laku yang disadari untuk mencapai tujuan.

2.3.2 Teori Kebutuhan

Inti teori Abraham Maslow dalam Robbins dan Judge (2008 : 223) adalah bahwa kebutuhan tersusun dalam suatu hierarki, yaitu kebutuhan ditingkat yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan kebutuhan di tingkat yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri.

Maslow berpendapat bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan, yaitu:

1. Fisiologis (*physiological*), yaitu kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal dan bebas rasa sakit.
2. Keamanan dan keselamatan (*safety and security*), yaitu kebutuhan untuk bebas dari ancaman, diartikan sebagai aman dari peristiwa atau lingkungan yang mengancam.

3. Kebersamaan, sosial dan cinta (*belongings, social, and love*), yaitu kebutuhan akan pertemanan, interaksi dan cinta.
4. Harga diri atau penghargaan, yaitu kebutuhan akan harga diri dan rasa hormat dari orang lain.
5. Aktualisasi diri (*self-actualization*), yaitu kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan secara maksimum menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi.

Menurut McClelland dalam Robbins (2008 : 230), hal-hal yang memotivasi seseorang adalah :

- 1) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement = nAch*), merupakan kebutuhan akan pencapaian yang tinggi mendorong seorang individu untuk menetapkan tujuan menantang, bekerja keras dan menggunakan keterampilan serta kemampuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Kebutuhan ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Seseorang memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Setiap individu mencari situasi-situasi dimana bisa mendapatkan tanggung jawab pribadi guna mencari solusi atas berbagai masalah dapat menerima umpan balik yang cepat tentang kinerja sehingga dapat dengan mudah

menentukan apakah seseorang berkembang atau tidak, dapat menentukan tujuan-tujuan yang menantang. Individu berprestasi tinggi lebih menyukai tantangan, menyelesaikan masalah dan menerima tanggung jawab pribadi untuk keberhasilan atau kegagalan, menghindari tugas yang sangat mudah atau sangat sulit dan lebih menyukai tugas-tugas dengan tingkat kesulitan atau risiko menengah.

- 2) Kebutuhan kekuasaan (*need for power = nPow*), merupakan keinginan atau hasrat memiliki pengaruh untuk menjadi yang berpengaruh dan mengendalikan individu lain. Individu yang nPow tinggi suka bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, keinginan ditempatkan pada situasi yang kompetitif dan berorientasi status dan cenderung lebih khawatir dengan wibawa serta mendapatkan pengaruh atas individu lain daripada kinerja yang efektif. Kekuasaan dapat menjadi negatif pada orang yang berfokus pada dominasi dan kepatuhan, kekuasaan menjadi positif karena merefleksikan perilaku persuasif dan inspirasional.
- 3) Kebutuhan hubungan atau afiliasi (*need for affiliation = nAff*), merupakan kebutuhan atau hasrat untuk berinteraksi secara sosial, ramah dan akrab antar pribadi, lebih menyukai situasi kooperatif daripada situasi kompetitif dan menginginkan hubungan yang melibatkan tingkat pengertian timbal-balik yang tinggi. Kebutuhan ini akan merangsang

gairah bekerja pegawai karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut :

- a) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan tempat tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
- b) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of important*).
- c) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
- d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

Wibowo (2011 : 381) mengemukakan teknik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan kerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting. Beberapa cara yang dilakukan untuk dapat membangun motivasi yaitu :

- (1) Menilai sikap pimpinan harus memahami sikap terhadap bawahan, membentuk cara berperilaku terhadap semua orang dan memberikan perhatian serta menunjukkan kompetensi pada setiap kesempatan.
- (2) Menjadi pimpinan yang baik. Seorang pimpinan yang baik harus mempunyai karakteristik : (a) mempunyai komitmen untuk bekerja; (b) melakukan kolaborasi dengan bawahan; (c) percaya kepada orang; (d) loyal pada teman kerja dan (e) menghindari politik kantor.

- (3) Memperbaiki Komunikasi. Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dilakukan dengan menyediakan informasi secara akurat dan lengkap secepat mungkin melalui alat komunikasi.
- (4) Menciptakan Budaya Tidak Menyalahkan. Setiap orang yang mempunyai tanggung jawab harus menerima kegagalan. Untuk memotivasi secara efektif diperlukan budaya tidak menyalahkan, dimana kesalahan harus dikenal dan menggunakannya untuk perbaikan keberhasilan pada masa yang akan datang.
- (5) Mendorong Inisiatif. Tanda yang pasti untuk motivasi tinggi adalah banyaknya inisiatif. Kemampuan mengambil inisiatif tergantung pada pemberdayaan dan lingkungan yang mengenal kontribusi. Semua bawahan perlu diberi dorongan untuk mencapai tujuan dengan menetapkan target tinggi dan realistis.

Selanjutnya Wibowo (2011 : 385) mengatakan motivasi datang dari dalam diri manusia sehingga pimpinan organisasi perlu menciptakan kondisi dimana pekerja dapat memotivasi diri mereka sendiri. Pemimpin perlu memberikan alasan kepada pekerja untuk percaya pada diri mereka sendiri dan organisasi tempat mereka bekerja.

Anwar Prabu Mangkunegara (2006) mengemukakan dimensi motivasi digolongkan atas enam jenis yang disingkat dengan ADIDAS yaitu :

- 1) *Attention/A*, yaitu perhatian yang penuh.
- 2) *Desire/D*, yaitu keinginan atau hasrat.
- 3) *Interest/I*, yaitu minat dan kepentingan.
- 4) *Decision/D*, yaitu keputusan yang tepat.
- 5) *Action/A*, yaitu tindakan nyata.
- 6) *Satisfaction/S*, yaitu kepuasan atas hasil yang dicapai
- 7)

Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan keinginan atau dorongan dari dalam diri seseorang untuk membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia yang dilakukan secara sadar dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.4 Kinerja Pegawai

2.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan dapat menunjukkan suatu *performance* yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut, selain itu *performance* yang ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut bekerja.

Performance atau kinerja ini perlu diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang pegawai pada khususnya dan organisasi pada

umumnya. Pengertian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2004:67) yang menyatakan bahwa : “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”. Pendapat lain mengenai definisi kinerja yang diberikan oleh Rivai (2005:15), sebagai berikut : ”Kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”.

Dari pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai baik perserorangan maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Beberapa ahli setuju bahwa kinerja mengacu pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang dimaksud, antara lain oleh Hakim (2006) yang mendefinisikan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dan disesuaikan dengan peran atau tugas individu dalam perusahaan pada periode waktu tertentu yang berhubungan dengan ukuran standar tertentu atau nilai dari perusahaan. Menurut Singh dan Billingsley (1996) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam pekerjaan yang dilakukan. Gomes (2003)

dikutip Bernandin dan Russellwho menyatakan bahwa kinerja adalah sebagai ungkapan informasi untuk evaluasi tingkat keberhasilan kerja dalam mencapai tujuan. Pelaksanaan kinerja seseorang untuk mencapai tujuan perusahaan harus disertai dengan kemampuan yang memadai dan didukung dalam motivasi diri yang kuat sedangkan menurut Hersey dan Blanchard (1992) bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Model kinerja awalnya diperkenalkan oleh Campbell menjelaskan pada faktor-faktor penentu kinerja (Williams, 2002). Model ini menegaskan bahwa kinerja adalah perilaku yang ditentukan oleh pengetahuan deklaratif, pengetahuan prosedural dan motivasi. Pengetahuan deklaratif berhubungan dengan mengetahui apa yang harus dilakukan atau pengetahuan dan keterampilan khusus yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tertentu, sementara pengetahuan prosedural terdiri dari keterampilan kognitif, keterampilan psikomotor, keterampilan manajemen diri atau keterampilan generik lainnya yang dibutuhkan dalam melaksanakan semua jenis pekerjaan.

2.4.2 Pengukuran Kinerja Pegawai

Ada beberapa pengukuran kinerja pegawai menurut Gomes (2003 : 134). Indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. *Quantity of work* : Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work* : Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge* : Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* : Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* : Kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability* : Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
7. *Initiative* : Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities* : Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Kalau ukuran pencapaian kinerja sudah ditetapkan, maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan

membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat oleh periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan tingkat kinerja dari seorang pegawai. Secara ringkasnya dapat dikatakan bahwa pengukuran tentang kinerja pegawai tergantung kepada jenis pekerjaannya dan tujuan dari organisasi yang bersangkutan.

2.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2005:16-17) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang

jas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja *respect* dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan, bahwa faktor individu dan faktor lingkungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.5 Penelitian-Penelitian Relevan

Pada paragraf ini penulis sajikan beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang penulis akan lakukan sebagai dasar rujukan selain teori yang ada serta sebagai bahan kontrol teori variabel-variabel yang diteliti sehingga terlihat persamaan dan perbedaanya.

Penelitian dengan judul *The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction, The Influence of Age and Gender on the Leadership Style dan Leadership Style of Managers in Five-Star Hotels and its Relationship with Employee's Job Satisfaction* meneliti mengenai dampak gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan *laissez faire* terhadap kepuasan kerja, tahapan karir karyawan, perputaran karyawan, karakteristik karyawan dan kinerja. Untuk tujuan penelitian metode teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner sebagai instrument penelitian dikembangkan dan divalidasi.

Untuk analisis data menggunakan statistic Mean, Standar Deviasi, T-Test, ANOVA dan analisis regresi.

Penelitian dengan judul *Organizational Commitment and Job Satisfaction, Career Stage Effect on Organizational Commitment : Empirical Evidence from Indian Banking Industry dan Organizational Commitment and Turnover Intentions : Evidence from Nigerian Paramilitary Organization* bertujuan untuk mengungkap hubungan positif antara dimensi komitmen organisasi (*affektive, continuance* dan *normative*) terhadap kepuasan kerja, tahapan karir karyawan dan perputaran karyawan. Untuk tujuan penelitian metode teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner sebagai instrument penelitian yang telah dikembangkan dan divalidasi.

Penelitian dengan judul *The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia, A Descriptive Study of Intrinsic and Extrinsic Motivational Factors and Their Role in Employee Retention in Banking Sector (Lahore) Pakistan dan The Study of Entrepreneurial Characteristics With Achievement Motivation and Attitude as The Antecedent Variabels* bertujuan untuk mengetahui hubungan antara motivasi berprestasi, afiliasi dan kekuasaan terhadap karakteristik kewirausahaan dan kinerja. Untuk tujuan penelitian ini menggunakan metode teknik pengumpulan data kuesioner sebagai instrumen penelitian yang telah dikembangkan dan divalidasi. Untuk analisis data menggunakan statistic Mean,

Standar Deviasi, T-Test, Co hubungan analisis regresi dan analisis jalur.

Penelitian dengan judul *The Influence of Personality on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior, Linking Organizational Structure Job Characteristics and Job Performance Constructs : A Proposed Framework* dan *CEO and Executive Vice President Compensation and Company Performance: An Empirical Study* bertujuan untuk menentukan variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya kepribadian karyawan, karakteristik pekerjaan dan tingkat kompensasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah probability sampling, proporsional simple random sampling dan metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Internatio nal Business Research	The Impact of Autocr	Hasilnya menemuka n bahwa gaya	Sama- sama mengguna kan	Pada penelitian ini hanya meneliti

Vol.5,No 2; February 2012	atic and Demo cratic Leader ship Style on Job Satisfac tion	kepemimpi nan memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan guru umum memiliki tingkat tinggi kepuasan kerja daripada guru swasta.	teknik pengump ulan data mengguna kan kuesioner sebagai instrumen penelitian	dampak gaya kepemim pinan otokratis dan demokrati s terhadap kepuasan kerja bukan dengan variabel komitmen , motivasi terhadap kinerja
------------------------------------	--	---	--	--

IOSR	The	Hasil dari	Sama-	Pada
------	-----	------------	-------	------

Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 1. Ver. III (Jan. 2014), PP 30-36	Influence of Age and Gender on the Leadership Style	penelitian ini mengungkap bahwa dengan peningkatan usia otoritas relatif lebih rendah dipamerkan oleh pekerja dan jenis kelamin juga ditemukan untuk mempengaruhi uhi gaya kepemimpinan para pekerja	sama terkonsentrasi pada tiga gaya kepemimpinan yaitu gaya otokratis, demokrasi dan <i>laissez-faire</i> .	penelitian ini sampel yang digunakan hanya 127 dari 616 populasi pekerja bukan 139 dari 214 pekerja
Dr.	Leader	Hasil dari	Sama-	Dalam

Mukhles Al-Ababneh Al-Hussein Bin Talal Universiti Jordan IJMBBS Vol. 3, Issue 2, April - June 2013	ship Style of Manag ers ini Five-Star Hotels and its Relati onship with Emplo yee's Job Satisfac tion	penelitian ini menunjukk an bahwa gaya kepemimpi nan demokratis memiliki pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja	sama mengguna kan teknik pengumpul an data menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian	penelitian ini hanya meneliti dampak gaya kepemim pinan terhadap kepuasan kerja tidak melibatk an variabel komitmen, motivasi terhadap kinerja
ARNP Journal of Science and Technolo	Organi zation al Comm itment and	Hasil dari penelitian ini menunjukk an bahwa ketiga	Sama-sama terkonsent rasi pada komitmen kerja	Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran

gy ISSN 2225- 7217 VOL. 2, NO. 2, March 2012	Job Satisfac- tion	faktor kepuasan kerja (Promosi, hubungan pribadi, dan kondisi kerja yang kondusif) memiliki efek positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.	dengan indikator komitmen afektif, kelanjutan dan normative	kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi tidak melibatkan variabel gaya kepemimpinan, motivasi terhadap kinerja
International Journal of Business and Management Vol.	Career Stage Effect on Organizational Communication	Hasil penelitian ini menemukan perbedaan signifikan dalam	Sama- sama terkonsent rasi pada komitmen kerja dengan indikator	Penelitian ini menguji pengaruh tahapan karir terhadap komitmen

5, No 12; Decembe r 2010	itment :Empir ical Eviden ce from Indian Bangk ing Industr y	komitmen afektif, kelanjutan dan normatif pada setiap tahapan karir karyawan	komitmen afektif, kelanjutan dan normatif pada setiap tahapan karir karyawan	organisasi pada karyawan bank tidak melibatk n variabel gaya kepemim pinan dan motivasi terhadap kinerja
Internatio nal Journal of Business and Economi c Develop ment (IJBED)	Organi zation Comm itment and Turno ver Intenti ons : Eviden	Hasil penelitian ini mengungkap kan hubungan positif antara dimensi komitmen organisasi	Sama- sama terkonsent rasi pada komitmen kerja dengan indikator komitmen afektif, kelanjutan	Penelitian ini mengekspe rasi hubungan empiris antara komitmen dan perputara n

Vol.2 Number 3 November r 2014	ce from Nigeri an Parami litary Organi zation	(afektif, continuanc e dan normative) terhadap perputaran karyawan	dan normative	karyawan tidak melibatka n variabel gaya kepemim pinan dan motivasi terhadap kinerja
Internatio nal Journal of Humaniti es and Social Science Vol. 1 No 4; April 2011	The Effect of Motiv ation on Job Perfor mance of State Gover nment Emplo yees in	Hasil penelitian menunjukk an bahwa motivasi afiliasi berhubunga n positif dengan kinerja perusahaan	Sama- sama menguji variabel motivasi dan kinerja	Penelitian ini hanya menguji untuk mengetah ui hubungan antara motivasi terhadap kinerja karyawan tidak melibatka

	Malay sia			n variabel komitmen kerja, gaya kepemim- pinan dan motivasi
Internatio- nal Journal of Innovativ- e and Applied Finance, Sadia Farook, Nadia Hanif 2013	A deskri- ptif Study of Intrins- ic Motiv- ational Factor s and Their Role in Emplo- yee Retent	Hasil penelitian ini menunjuka- n bahwa karyawan di sektor perbankan menjadi lebih termotivasi dengan faktor intrinsik daripada faktor ekstrinsik	Sama- sama mengguna- kan teknik pengump- ulan data mengguna- kan kuesioner sebagai instrumen penelitian	Penelitian ini bertujuan untuk melihat analisis variabel motivasi intrinsik dan ekstrinsik dan menganali- sis hasil sebagai retensi dan

	ion in				penguran
	Bangk				gan
	ing				perputara
	Sector				n
	(Lahor				karyawan
	e)				di sektor
	Pakist				perbankan
	an				(lahore)
					Pakistan
					tidak
					melibatka
					n variabel
					komitmen
					kerja,gaya
					kepemim
					pinan
					terhadap
					kinerja
Internatio	The	Hasil	Sama-	Penelitian	
nal	Study	penelitian	sama	ini	
Refereed	of	ini	mengguna	bertujuan	
Research	Entrep	menunjukk	kan	untuk	
Journal	reneuri	an bahwa	metode	mengetah	
Eddy M.	al	ada	analisis	ui	

Sutanto, Anis Eliyana, Vol.- V,Issue- 4,Oct 2014	Charac teristic s With Achie vemen t Motiv ation and Attitud e as The Antece dents Variab els	hubungan yang signifikan antara motivasi berprestasi dan sikap, sikap dan karakterist kewirausah aan, motivasi berprestasi dan karakteristi k kewirausah aan	jalur dan kuesioner Dalam instrumen penelitian	hubungan antara motivasi berprestas i dan sikap
The Internatio nal Journal Of Managem	The Influe nce of Person ality on	Hasil penelitian menunjuka n bahwa kepribadian karyawan	Sama- sama mengguna kan teknik pengump	Penelitian ini bertujuan untuk menentuk an

ent Dr. I	Empl	mempeng	ulan data	variabel
Made	yee	uhi kinerja	kuesioner	yang
Darsana	Perfor	karyawan	sebagai	mempeng
Vol 3	mance	melalui	instrumen	aruhi
Issue 4	throug	OCB	penelitian	ikinerja
October	h	(Organizati		karyawan
2014	Organi	onal		dimana
	zation	Citizenship		kepribadian
	al	Behavior)		an adalah
	Citize			variabel
	nship			independe
	Behavi			n, kinerja
	or			karyawan
				adalah
				variabel
				dependen
				dan OCB
				adalah
				variabel
				intervenin
				g tidak
				melibatk
				n variabel
				komitmen
				,gaya

				kepemim pinan dan motivasi
Internatio nal Journal of Business and Managem ent Johanim Johari Vol.4, No 3 March 2009	Linkin g Organi zation al Struct ure Job Charac teristic s and Job Perfor mance Constr ucts : A Propos ed Frame work	Hasil penelitian menunjuka n bahwa karakteristi k pekerjaan, yaitu berbagai keterampila n, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik memberika n pengaruh pada kinerja	Sama- sama menguji variabel kinerja	Pada penelitian ini mengusul kan bahwa struktur organisasi memiliki efek langsung pada kinerja tidak melibatka n variabel komitmen , gaya kepemim pinan dan motivasi

The Internatio nal Journal Of Business and Managem ent (ISSN 2321- 8916) Dr. Scott Kenneth Campbell Vol 3 Issue 2 February, 2015	CEO and Execut ive Vice Presid ent Comp ensatio n and Comp any Perfor mance : An Empiri cal Study	Penelitian ini menunjukk an bahwa tingkat kompensasi wakil presiden memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja	Sama- sama menguji variabel kinerja	Penelitian ini membaha s hubungan kompleks antara tingkat kompensa si dan kinerja tidak melibatka n variabel komitmen , gaya kepemim pinan dan motivasi
---	--	---	---	---

Sumber : Dari berbagai Jurnal Internasional (diolah)

Berdasarkan Tabel 2.1 terlihat bahwa penelitian-penelitian sebelumnya terdapat kemiripan dengan penelitian yang dilakukan penulis. Namun sebenarnya banyak perbedaannya baik dalam penempatan variabel, fokus penelitian, metode yang

digunakan ataupun unit analisisnya. Dengan demikian penelitian yang dilakukan penulis masih dapat dikatakan original, karena tidak menjiplak atau mengutip yang melanggar etika ilmiah, kecuali mengutip pendapat atau mengutip hasil penelitian dengan mencantumkan sumber penulisnya.

2.6 Kerangka Pemikiran

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pihak manajemen perusahaan harus memperhatikan komitmen kerja karyawannya. Agar komitmen kerja dapat terwujud diperlukan faktor pendorong yaitu antara lain aspek gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan dalam bekerja. Untuk lebih jelasnya, penulis akan menerangkan tentang teori dan hasil penelitian yang mendukung adanya komitmen pekerja bagian sales dan promosi di PT. Cipta Niagatama Semesta (Mayora Group) : gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai anteseden dan implikasinya terhadap kinerja karyawan.

Komitmen menurut Meyer and Allen yang dikutip oleh Luthans (2005 : 215) dan Spector (2006) : 235) merupakan gambaran dari kesetiaan pegawai terhadap organisasi melalui proses yang berjalan secara terus menerus, dimana partisipasi organisasi sangat dibutuhkan. Komitmen pegawai terhadap organisasi termasuk dalam berkontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi. Komitmen awal pegawai ditentukan melalui karakteristik individu-individu (misalnya kepribadian dan nilai

organisasi) dan pengalaman baru pegawai ketika mulai bekerja apakah sesuai dengan harapan mereka. Pengalaman kerja pegawai mempengaruhi komitmen organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen yang terdapat dalam organisasi antara lain : upah, hubungan dengan atasan, rekan kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk berkembang dan lain-lain.

Menurut Stephen P. Robbins (2005), gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Macam-macam gaya kepemimpinan menurut Stephen. P. Robbins (2005) terdiri dari :

1. Gaya Otokratis

Gaya Otokratis menggambarkan pemimpin yang biasanya cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral dan membatasi partisipasi karyawan.

- Kebaikan dari gaya kepemimpinan otokratis adalah :
 1. Keputusan dapat diambil secara tepat.
 2. Tipe ini baik digunakan pada bawahan yang kurang disiplin, kurang inisiatif, bergantung pada atasan dan kurang kecakapan.
 3. Pemusatan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang yaitu pemimpin.

- Kelemahan dari gaya kepemimpinan otokratis adalah :
 1. Dengan tidak diikutsertakannya bawahan dalam mengambil keputusan atau tindakan maka bawahan tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut.
 2. Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahannya tersebut.
 3. Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan.
 4. Bawahan kurang mampu menerima tanggung jawab dan tergantung pada atasan saja.

2. Gaya Demokratis

Gaya Demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja serta menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.

- Kebaikan dari gaya kepemimpinan demokratis adalah :
 1. Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan kontrol terhadap supervisor.
 2. Merasa lebih bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaan.

3. Produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan.
 4. Lebih matang dan bertanggung jawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi.
- Kelemahan dari gaya kepemimpinan demokratis adalah :
 1. Harus banyak membutuhkan koordinasi dan komunikasi.
 2. Membutuhkan waktu yang relatif lama dalam mengambil keputusan.
 3. Memberikan persyaratan tingkat “*skilled*” (kepandaian) yang relatif tinggi bagi pimpinan.
 4. Diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karena dapat menimbulkan perselisihan.

3. Gaya *Laissez Faire*

Dalam gaya *laissez faire*, pemimpin umumnya memberi kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai. Pada tipe ini pemimpin akan meletakkan tanggung jawab keputusan sepenuhnya kepada para bawahannya, pemimpin akan sedikit saja atau hampir tidak sama sekali memberikan pengarahan. Pemimpin pada gaya ini sifatnya positif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruh kepada bawahannya. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna

mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijakan organisasi.

- Kebaikan dari gaya kepemimpinan *Laissez Faire* adalah :
 1. Ada kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kemampuannya, daya kreativitasnya untuk memikirkan dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.
 2. Bawahan lebih bebas untuk menunjukkan persoalan yang dia anggap penting dan tidak bergantung pada atasan sehingga proses yang lebih cepat.
- Kelemahan dari gaya kepemimpinan *Laissez Faire* adalah :
 1. Bila bawahan terlalu bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dari bawahan serta dapat mengakibatkan salah tindak dan memakan banyak waktu bila bawahan kurang pengalaman.
 2. Pemimpin sering sibuk sendiri dengan tugas-tugas dan terpisah dari bawahan. Beberapa tidak membuat tujuan tanpa suatu peraturan tertentu.
 3. Kelompok dapat mengkambing hitamkan sesuatu, kurang stabil, frustasi dan merasa kurang aman.

Motivasi adalah sifat yang "inisiasi" orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu (Smith, 2001). Menurut McClelland dalam Robbins (2008 : 230), hal-hal yang

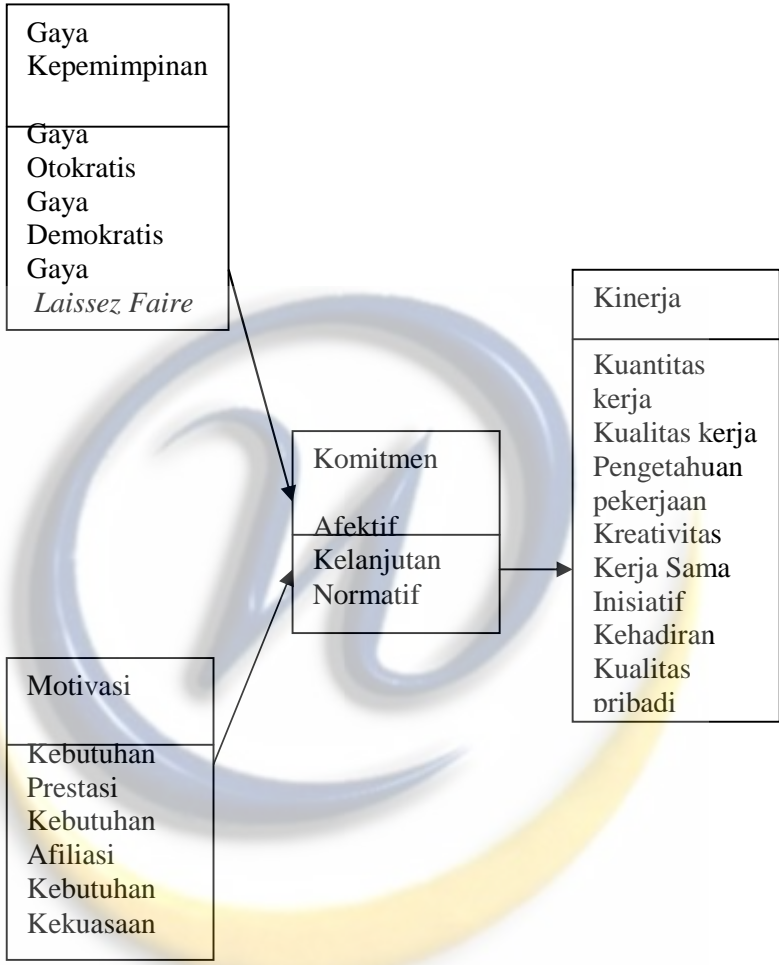
memotivasi seseorang adalah :

1. Kebutuhan berprestasi (*need for achievement* = nAch), merupakan kebutuhan akan pencapaian yang tinggi mendorong seorang individu untuk menetapkan tujuan menantang, bekerja keras dan menggunakan keterampilan serta kemampuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Kebutuhan ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Seseorang memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Setiap individu mencari situasi-situasi dimana bisa mendapatkan tanggung jawab pribadi guna mencari solusi atas berbagai masalah dapat menerima umpan balik yang cepat tentang kinerja sehingga dapat dengan mudah menentukan apakah seseorang berkembang atau tidak, dapat menentukan tujuan-tujuan yang menantang. Individu berprestasi tinggi lebih menyukai tantangan, menyelesaikan masalah dan menerima tanggung jawab pribadi untuk keberhasilan atau kegagalan, menghindari tugas yang sangat mudah atau sangat sulit dan lebih menyukai tugas-tugas dengan tingkat kesulitan atau risiko menengah.

2. Kebutuhan kekuasaan (*need for power* = nPow), merupakan keinginan atau hasrat memiliki pengaruh untuk menjadi yang berpengaruh dan mengendalikan individu lain. Individu yang nPow tinggi suka bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, keinginan ditempatkan pada situasi yang kompetitif dan berorientasi status dan cenderung lebih khawatir dengan wibawa serta mendapatkan pengaruh atas individu lain daripada kinerja yang efektif. Kekuasaan dapat menjadi negatif pada orang yang berfokus pada dominasi dan kepatuhan, kekuasaan menjadi positif karena merefleksikan perilaku persuasif dan inspirasional.
3. Kebutuhan hubungan atau afiliasi (*need for affiliation* = nAff), merupakan kebutuhan atau hasrat untuk berinteraksi secara sosial, ramah dan akrab antar pribadi, lebih menyukai situasi kooperatif daripada situasi kompetitif dan menginginkan hubungan yang melibatkan tingkat pengertian timbal-balik yang tinggi. Kebutuhan ini akan merangsang gairah bekerja pegawai karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut :
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan tempat tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of important*).

- c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
- d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

Gomes (2003) dikutip Bernandin dan Russellwho menyatakan bahwa kinerja adalah sebagai ungkapan informasi untuk evaluasi tingkat keberhasilan kerja dalam mencapai tujuan. Pelaksanaan kinerja seseorang untuk mencapai tujuan perusahaan harus disertai dengan kemampuan yang memadai dan didukung dalam motivasi diri yang kuat. Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan dapat menunjukkan suatu *performance* yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut, selain itu *performance* yang ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut bekerja. Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran tersebut dan didukung dengan teori keterkaitan antar variabel yang diteliti, baik teori hubungan dan pengaruh antar variabel, maka penulis menuangkan kerangka berfikir dalam bentuk gambar kerangka pemikiran seperti terlihat gambar pada gambar 2.1 berikut ini :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian dalam kerangka pemikiran dan sejalan dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut :

2.7.1 Komitmen Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Meyer and Allen yang dikutip oleh Luthans (2005 : 215) dan Spector (2006) : 235) menyatakan komitmen pegawai terhadap organisasi merupakan gambaran dari kesetiaan pegawai terhadap organisasi melalui proses yang berjalan secara terus menerus, dimana partisipasi organisasi sangat dibutuhkan. *Performance* atau kinerja ini perlu diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang pegawai pada khususnya dan organisasi pada umumnya. Pengertian

kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2004:67) yang menyatakan bahwa : “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes dalam Rommy (2011), menunjukkan bahwa kredibilitas yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu instansi pemerintahan mampu menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Ivano (2009) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik. Angel dan Perry (1981) mengemukakan bahwa komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi. Jadi antara komitmen organisasi dengan kinerja terdapat pengaruh yang positif dimana kinerja yang baik pastinya dilatar belakangi oleh komitmen yang kuat. Komitmen organisasi yang buruk tidak menghasilkan kinerja yang tinggi. Jadi, semakin tinggi derajat komitmen organisasi semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya. Berdasarkan uraian tersebut diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Komitmen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

2.7.2 Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja

Kepemimpinan pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan ke dalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja pegawai, karena pada dasarnya sebagai tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya. Menurut Stephen P. Robbins (2005), gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Suranta (2002); Rachmawati, Warella, Hidayat (2006); Kusumawati (2008); Baihaqi (2010) telah meneliti gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, kemudian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 :Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

2.7.3 Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan variabel penting yang dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya. Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau pegawai untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi. Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2009 : 114) mendefinisikan motivasi (*motivation*) adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila seseorang mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerja. Meningkatnya kinerja seseorang akan meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi seseorang akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi.

Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai, antara lain Cahyono dan Suharto (2005); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Masrukhin dan Waridin (2006); Analisa (2011), bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan

penjelasan diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

