**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

**2.1.1 Pengertian Manajemen**

Para manajer hari ini harus menghadapi banyak tantangan, dalam sebagian besar sektor industri, seorang manajer harus melakukan berbagai tugas *ontime* (tepat waktu) karena itu membutuhkan stamina yang luar biasa, semangat dan dedikasi untuk melakukan pekerjaan secara efisien. Sebelum melangkah lebih jauh ke dalam teori penulis mencoba memberikan penjelasan tentang tantangan dunia bisnis dan peran manajemen organisasi, dalam hal ini organisasi bisnis harus menghadapi persaingan dengan meningkatkan daya saing organisasi tetapi pada intinya semua bergantung pada aspek pengelolaan kreativitas, kapasitas dan kapabilitas manajemen. Karena keberhasilan suatu kegiatan atau pekerjaan ditentukan oleh manajemennya sendiri. Organisasi akan berhasil apabila manajemennya baik dan teratur, dimana manajemen itu sendiri merupakan serangkaian tahap kegiatan mulai awal melakukan kegiatan atau pekerjaan sampai akhir tercapainya tujuan kegiatan atau pekerjaan. Lebih jelas berikut adalah pandangan para ahli tentang manajemen.

J. A. Pearce dan Richard B. Robinson (1998:4) *Management is the process of optimizing human, material and financial contributions for the achievement of the organizational goals.*

Pendapat lain dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (2001:8) yang menganggap manajemen adalah proses kerja sama dengan dan melalui orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif.

Dalimunthe, Ritha F. dalam artikelnya Manajemen diartikan sebagai ilmu yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarah, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. *"Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber dayasumber daya organisasi lainnya agar rnencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan".*

Dari defenisi di atas terlihat bahwa Stoner telah rnenggunakan kata "proses", bukan "seni". Mengartikan manajernen sebagai "seni" mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi. Sedangkan suatu "proses" adalah cara sistematis untuk rnelakukan pekerjaan. Manajemen didefenisikan sebagai proses karena semua manajer tanpa harus rnemperhatikan kecakapan atau ketrampilan khusus, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. Berdasarkan uraian diatas disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen merupakan kerjasama dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating), dan pengawasan (controlling). Sampai sekarang belum ada suatu teori manajernen dapat diterapkan pada semua situasi. Seorang manajer akan menjumpai banyak pandangan tentang manajemen.

**2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mathis dan Jackson (2006:3) Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Sedangkan, manajemen sumber daya manusia menurut Sofyandi (2008:6) didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading & controlling*, dalam setiap aktifitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi & transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

1. **Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan pendapat Sofyandi (2008:11) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah:

Tujuan Organisasional: Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian efektivitas organisasi

Tujuan Fungsional: Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Tujuan Sosial: Ditujukan secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan- kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi.

Tujuan Personal: Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

1. **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Untuk mencapai tujuan, strategi, misi, dan kebijakan dari perusahaan, manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsinya sehingga perusahaan dapat bersaing secara baik dengan perusahaan lainnya (Bohlander dan Snell 2010, 150). Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut adalah:

1) Recruitment

Bohlander dan Snell (2010:150) Karyawan merupakan seseorang yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Untuk itu sebelum perusahaan dijalankan maka pihak perusahaan akan melakukan suatu proses yang disebut dengan proses pencarian para karyawan. Proses pencarian para karyawan dilakukan berdasarkan standarisasi perusahaan. Standarisasi tersebut haruslah berkaitan dengan kriteria-kriteria yang dibutuhkan perusahaan, seperti contohnya seorang karyawan haruslah mempunyai pengetahuan yang baik dan cakap, kemampuan intelektual, efisiensi dalam bekerja, karakter khusus yang baik dan beberapa pemikiran yang nantinya dapat membantu sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

2)  *Selection*

Bohlander dan Snell (2010:151) Tahap selanjutnya adalah perusahaan akan menjalankan sebuah proses yang disebut dengan proses penyeleksian. Calon karyawan yang telah memberikan data mengenai data diri mereka atau data yang berhubungan dengan spesifikasi sebuah pekerjaan akan diseleksi dan dipilih oleh perusahaan berdasarkan kualifikasinya. Dalam tahap penyeleksian biasanya perusahaan melakukan suatu proses calon karyawan dimana kriteria dan data calon karyawan tersebut sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Dalam tahap tersebut perusahaan melakukan pendataan dan pencatatan, dan kemudian perusahaan akan memasukkan dan mengkategorikan calon karyawan tersebut kepada deskripsi pekerjaan atau yang biasa disebut job description. Arti dari job description adalah penetapan akan sebuah pekerjaan, tanggung jawab dan kewajiban seorang karyawan dalam melakukan tugasnya.

3) *Training* dan *developing*

Bohlander dan Snell (2010:151) Tahap selanjutnya adalah proses pelatihan dan pengembangan dimana dalam tahap ini karyawan yang telah diterima oleh perusahaan harus melakukan beberapa proses pelatihan dan pengembangan sehingga nantinya karyawan tersebut menjadi terbiasa kepada pekerjaan yang ada dalam perusahaan tersebut. Proses tersebut karyawan baru akan diberikan baik itu materi teori maupun praktek kerja lapangan.

4) *Performance appraisal*

Bohlander dan Snell (2010:151) Proses ini haruslah didukung dan dibantu dengan kemampuan dan keahlian karyawan dalam mengembangkan dan membuat suatu inovasi terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan tersebut dapat bekerja sesuai target atau bekerja melebihi batas kemampuan dan standarisasi perusahaan maka karyawan tersebut berhak atas suatu penghargaan yang didasari kepada kinerja / *performance appraisal.*

5) *Compensation management*

Bohlander dan Snell (2010:151) Tahap yang terakhir adalah proses pemberian kompensasi dimana setiap karyawan bekerja atas keinginan pencapaian akan suatu materi, sedangkan di lain pihak perusahaan sangat membutuhkan karyawan untuk dapat menggunakan kemampuan dan keahlian mereka untuk dapat menjalankan perusahaan tersebut. Selain itu juga perusahaan membutuhkan karyawan untuk pencapaian suatu tujuan tertentu berupa keuntungan.

1. **Peran Manajemen SDM**

Mathis dan Jackson (2006 : 43), Manajemen SDM memiliki 4 peran yakni:

1. Peran strategis : sebagai kontributor bisnis

2. Peran operasional : mengatur sebagain besar aktivitas SDM

3. Peran Penasehat karyawan : bertugas sebagai petugas moral

4. Peran administrative : fokus pada pekerjaan administrasi secara

ekstensif.

**2.1.3 Pengertian Kepemimpinan**

Siagian (2002:62) Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi bawahannya sedemikian rupa yang membuat orang lain merespon dan menimbulkan perubahan positif sehingga mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Stephen Robbins (2003:130), mendefinisikan kepemimpinan sebagai “ *the ability to influence a group toward the achievement of goals.*” Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan. Kata “kemampuan”, “pengaruh” dan “kelompok” adalah konsep kunci dari definisi Robbins.

Definsi lain, yang cukup sederhana, diajukan oleh Laurie J. Mullins (2005:282) Kepemimpinan adalah “ *a relationship through which one person influences the behaviour or actions of other people*.” Definisi Mullins menekankan pada konsep “hubungan” yang melaluinya seseorang mempengaruhi perilaku atau tindakan orang lain. Kepemimpinan dalam definisi yang demikian dapat berlaku baik di organisasi formal, informal, ataupun nonformal. Asalkan terbentuk kelompok, maka kepemimpinan hadir guna mengarahkan kelompok tersebut. Definisi kepemimpinan, cukup singkat, diajukan. Peter G. Northouse (2010 :3). yaitu “ *... is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal*.”

Definisi kepemimpinan yang agak berbeda dikemukakan oleh Robert N. Lussier dan Christopher F. Achua. (2010:6). kepemimpinan adalah *“the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change*.” Definisi kepemimpinan juga diajukan Yukl, (2009 :26). yang menurutnya adalah “ *the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives*.”

**2.1.3.1. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/ organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2005:53) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Fungsi Instruktif

Pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjaka agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerapkali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/ efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Gibson (2000:272) mengartikan kepemimpinan sebagai usaha untuk mempengaruhi atau memotivasi orang untuk meraih tujuan. Proses kepemimpinan ini merupakan fungsi pemimpin, pengikut, dan situasi. George R. Terry dalam Thoha (2003:5) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu.

**2.1.3.2. Teori Kepemimpinan**

Kepemimpinan seseorang timbul karena bakat yang dimilikinya. Bakat yang dimiliki pemimpin harus dapat dikembangkan dengan melatih diri dalam sifat-sifat dan kebiasaan-kebiasaan tertentu, dengan berpedoman kepada suatu teori tentang berbagai sikap mental yang harus mempunyai kelebihan-kelebihan yang cukup dan meyakinkan, di atas para pegawai atau pengikutnya. Semakin besar kelebihan-kelebihannya semakin kuat daya kepemimpinannya.

**2.1.3.3. Teori Sifat**

Gitosudarmo, (1997:129). Kepemimpinan seorang pemimpin, memerlukan serangkaian sifat-sifat, ciri-ciri atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan pada setiap situasi. Seorang pemimpin akan berhasil, apabila ia memilki sifat-sifat, ciri-ciri atau perangai tersebut. Sifat seorang pemimpin dapat dijadikan pedoman untuk mengembangkan kepemimpinannya. Hal ini diperkuat dengan pendapat yang dikemukakan oleh Indriyo Gitosudarmo dan kawan-kawan, dalam menentukan sifat-sifat pemimpin, bahwa teori ini memusatkan perhatian pada sifat-sifat dari pemimpin yang dikaitkan dengan karakteritik seperti kepribadian, emosional, fisik, intelektual dan karakteristik yang lain.

Menurut Ralhp yang dikutip dan diterjemahkan oleh Indriyo Gitosudarmo dan kawan-kawan mengidentifikasi enam klasifikasi dari kepemimpinan, yaitu karakteristik fisik, latar belakang sosial, intelegensia, kepribadian, karakteristik hubungan tugas, dan karakteristik sosial (Gitosudarmo,1997:129).

Karakteristik fisik seperti umur, penampilan, tinggi dan berat badan, serta faktor diluar faktor fisik lebih penting untuk diperhatikan, karena sebagai seorang pemimpin harus mempunyai kelebihan lebih dari para pegawainya. Tanpa memiliki kelebihan yang dimiliki oleh pemimpin, kepemimpinan orang tesebut tidak akan dapat mempengaruhi atau menggerakkan pegawainya.kearah pencapaian tujuan organisasi.

Status sosial ekonomi yang tinggi adalah menguntungkan dalam mencapai status kepemimpinan. Lebih banyak orang-orang dari status sosial ekonomi rendah yang menduduki posisi tinggi pada industri saat ini dibandingkan lima puluh tahun yang lalu. Serta lebih banyak pemimpin yang berpendidikan lebih tinggi daripada sebelumnya. Tetapi tidak ditemukan adanya hubungan yang konsisten antara latar belakang sosial dengan pemimpin yang efektif.

Studi yang menghubungkan intelegensia dengan kepemimpinan menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kemampuan lebih tinggi, pengetahuan lebih luas, dan berbicara lebih pasif. Seorang pemimpin harus mampu mempersatukan semua potensi dalam menanggapi suatu masalah. Pemimpin harus mempertimbangkan efek dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Kebijakan-kebijakan yng diambil dalam bidang apapun, harus selalu dikaitkan dengan kesatuan usaha untuk mencapai tujuan organisasi pemerintahan.

Hubungan antara kepribadian dengan kepemimpinan menyarankan bahwa pemimpin yang efektif berkaitan dengan faktor-faktor kepribadian seperti kewaspadaan, kepercayaan diri, dan integritas pribadi. Pemimpin dipandang mempunyai posisi yang strategisdalam suatu kelompok. Kesuksesan suatu kelompok atau organisasi merupakan buah karya pemimpin, dan sekaligus petunjuk keberhasilan kepemimpinannya. Sesuatu yang menimbulkan keseimbangan jiwa, dan sesuatu pikiran yang akhirnya menumbuhkan semangat optimisme dalam mencapai tujuan organisasi. Sifat ini mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pegawai, yang akhirnya mempercayakan sesuatunya kepada pemimpin.

Pemimpin memiliki ciri-ciri seperti kebutuhan akan prestasi yang tinggi, inisiatif, dan orientasi tugas yang tinggi, motivasi yang tinggi, dorongan yang kuat dan kebutuhan akan penyelesaian tugas yang tinggi. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan pegawainya kearah tujuan yang dikehendaki. Kepemimpinan seseorang mempunyai tugas dan kewajiban memotivasi, yaitu usaha memberikan motif-motif (dorongan) agar orang mau bekerja/bergerak dengan ikhlas dan sukarela untuk mencapai tujuan dengan sebaik-baiknya.

Pemimpin umumnya aktif dalam barbagai aktivitas, bergaul secara luas dengan semua orang, dan bekerjasama dengan orang lain. Seorang pemimpin tidak dilahirkan atau ditakdirkan menjadi pemimpin, akan tetapi orang menjadi pemimpin karena pengaruh dari luar, artinya seseorang dapat saja menjadi pemimpin apabila diberi pendidikan dan pengalaman serta kesempatan yang cukup.

**2.1.3.4. Teori Perilaku Efektif dalam Kepemimpinan**

Teori perilaku ini dipusatkan pada efektifitas pemimpin dan menekankan pada dua gaya kepemimipinan yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan orientasi pada karyawan. Orientasi tugas adalah perilaku pemimpin yang menekankan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik, dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya. Pemimpin harus dapat berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas, seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para pegawai. Pemimpin juga memandu para pegawai dalam menetapkan tujuan kerja organisasi. Orientasi karyawan adalah pimpinan yang menekankan pada memberikan motivasi kepada bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat dan saling mempercayai serta saling menghormati diantara anggota kelompok.

Pemprakarsa struktur berkaitan dengan sejauh mana pemimpin mengorganisir dan menentukan tugas, menetapkan cara menyelesaikan tugas, membentuk jaringan komunikasi dan menilai prestasi kelompok. Seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran dari para pegawai kearah pencapaian tujuan organisasi. Pertimbangan perilaku pemimpin yang meliputi kepercayaan, saling menghormati, persahabatan, dukungan, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang memberikan perhatian pada pegawai, menyebabkan pegawai merasa bahwa pemimpin tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, karena memberikan dorongan kepada para pegawainya dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Robbins, dalam Benyamin Molan, (2006:434) teori perilaku kepemimpinan berdasarkan penelitian terdahulu adalah:

1. Teori Perilaku Kepemimpinan Ohio

Teori perilaku ini berusaha untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi dari

perilaku kepemimpinan. Dari hasil penelitian tersebut diperoleh dua

dimensi yang secara hakiki menjelaskan kebanyakan perilaku

kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan. Kedua dimensi tersebut

antara lain:

1. Struktur Prakarsa (Initiating Structure)

Stuktur prakarsa ini mengacu kepada sejauhmana seorang pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menstruktur perannya dan peran bawahannya dalam mengusahakan tercapainya tujuan. Struktur ini mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan. Pemimpin yang dicirikan tinggi dalam struktur prakarsanya dapat digambarkan sebagai seseorang yang menugasi bawahan-bawahannya dengan tugas tertentu, mengharapkan pekerja mempertahankan standar kerja yang pasti, dan menekankan dipenuhinya tenggat-tenggat (*deadline*).

1. Pertimbangan (*Consideration*)

Pertimbangan digambarkan sejauhmana seseorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka yang menunjukkan tingkat kepedulian yang tinggi terhadap bawahannya. Gaya kepemimpinannya sangat berorientasi pada orang, dengan menekankan keramahan dan pemberdayaan.

Pemimpin yang tinggi dalam struktur prakarsa dan pertimbangan (seorang pemimpin “tinggi-tinggi”) cenderung lebih sering mencapai kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi daripada pemimpin yang rendah dalam struktur prakarsa dan pertimbangan “rendah-rendah”. Struktur prakarsa yang tinggi mendorong tingginya tingkat keluhan, kemangkiran, serta keluar masuknya karyawan dan tingkat kepuasan pekerjaan yang lebih rendah dalam penyelesaian pekerjaan, pertimbangan yang tinggi secara negatif dihubungkan dengan penilaian kinerja dari pemimpin itu oleh atasannya. Dapat disimpulkan bahwa teori Ohio ini menyarankan bahwa gaya “tinggi-tinggi” umumnya membawa hasil yang positif namun sering dijumpai bahwa faktor-faktor situasional perlu dipadukan dalam teori ini.

1. Teori Perilaku Kepemimpinan Michigan

Teori perilaku Michigan ini mempunyai sasaran penelitian yang serupa dengan penelitian Ohio, yaitu mencari karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja, terdapat dua dimensi dalam teori kepemimpinan Michigan, yaitu:

1. Kepemimpinan Berorientasikan Karyawan

Kepemimpinan tersebut menekankan hubungan antar pribadi pemimpin berminat secara pribadi terhadap kebutuhan bawahan dan menerima perbedaan individual diantara anggota.

1. Kepemimpinan Berorientasikan Produksi

Kepemimpinan tersebut cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir.

Dari penelitian Michigan dapat diambil kesimpulan bahwa peneliti Michigan lebih menyukai pemimpin yang beorientasi karyawan dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pemimpin yang beorientasi produksi cenderung dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih rendah.

1. Teori Perilaku Kepemimpinan Skandinavia

Penelitian tersebut menilai ulang teori dua dimensi dari perilaku kepemimpinan yang ada dan penelitian memperlihatkan anggapan dasar dalam kepemimpinan ialah bahwa suatu dunia yang berubah, pemimpin akan menampakkan pemimpin yang berorientasikan pengembangan. Pemimpin inilah yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan gagasan baru, menimbulkan dan melaksanakan perubahan.

Penelitian Ohio berpendapat bahwa pengembangan gagasan baru dan implementasi perubahan tidak penting. Namun, seiring dengan lingkungan dinamis perlu dimasukan pemimpin berorientasikan pengembangan dalam dimensi ketiga perilaku kepemimpinan. Kedua orientasi pemimpin terdahulu dianggap kurang memadai, karena tidak sejalan dengan perkembangan lingkungan yang dinamis.

**2.1.3.5. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang menjalankan, atau melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin. Kepemimpinan yang dijalankannya tersebut sesuai dengan keinginan atau kehendak dari pemimpin itu sendiri, untuk mempengaruhi para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Ada beberapa gaya yang diterapkan dalam kepemimpinan pemerintahan, diantaranya gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, *laissez-faire*, dan kepemimpinan partisipatif.

Sastrodiningrat, (1999:45) Kepemimpinan otoriter merupakan cara pemimpin dalam menghadapi pegawai dengan menggunakan paksaan kekuasaan. Cara ini cocok untuk mempercepat kinerja dari pegawai, karena dalam kepemimpinan otoriter menerapkan kedisiplinan pada para pengikutnya. Pemimpin dalam gaya otoriter, memiliki sifat yang keras seperti yang diterpkan dikalangan militer. Tetapi dalam kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tersebut dapat berakibat fatal bagi organisasi yang sudah lebih maju, hal ini disebabkan karena ketakutan para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan menurut Ralp White and Ronald Lippit yang disadur oleh Soebagio Sastrodiningrat, bahwa “pola tatalaku umum“ yang memberi ciri seorang pemimpin yang efektif. Pendekatan gaya kepemimpinan ini telah menghasilkan ciri-ciri seperti, pemimpin Otoriter, Pemimpin demokrasi, dan pemimpin yang Laissez-Faire (Sastrodiningrat,1999:45-46). Kelompok pemimpin otoriter, pegawai ada yang agresif dan ada yang pasif. Perlakuan agresif ditujukan kepada sesama anggota dan bukan kepada pimpinannya, suasana saling menjerumuskan dan saling menyalahkan. Jika pimpinan tidak ada suasana kegaduhan dan hasil kerja menurun. Keadaan bawahan sangat tergantung, harus diperintah saja dan bersikap asal bapak senang atau *“gampu”* pada pimpinan, produktivitas kelompok lazimnya lebih produktif dalam arti hasil kerja sebagai topeng yang ada hubungannya dengan kesenangan pimpinan. Kepemimpinan ini umumnya dianggap kurang baik dan negatif, dan dalam jangka panjang menjadi tidak efektif.

Gaya kepemimpinan demokratis, seorang pemimpin dalam menghadapi pegawai dengan menggunakan metode pembagian tugas antara pemimpin dan pegawainya. Suasana dalam kelompok pemimpin yang demokratis ini lebih akrab dan saling menghormati, hubungan dengan pimpinan lebih bersahabat dan berlandaskan hubungan tugas kedinasan. Jika pimpinan tidak ada, pegawai bekerja terus secara normal dan tidak dibuat-buat. Produktivitas meskipun tidak mencapai puncak, namun para pegawai menikmati kegembiraan kerja dan memanfaatkan pengalamannya dan hubungan kerja akan menjadi lebih baik. Kepemimpinan ini umumnya dinilai baik dan lebih poitif, dan dalam jangka panjang akan menjadi lebih efektif. Pemimpin sadar, bahwa sebagai seorang pemimpin tidak akan mampu bekerja seorang diri. Karena itu dia perlu mandapatkan bantuan dari semua pihak. Dia memerlukan dukungan dan partisipasi dari bawahannya, perlu mandapatkan penghargaan dan dorongan dari atasan, dan butuh mendapatkan support/dukungan moril dari teman sejawat yang sederajat kedudukannya dengan dirinya.

Kepemimpinan *Laissez-faire*, kedudukannya sebagai pemimpin dimungkinkan oleh sistem nepotisme, atau melalui praktek penyuapan. Seorang pemimpin laissez-faire tidak berpendirian serta tidak berprinsip, semua itu mengakibatkan tidak adanya kewibawaan, dan tidak adanya kontrol dari pemimpin. Sebagai seorang yang tidak mampu mengkoordinasikan semua jenis pekerjaan, tidak berdaya menciptakan suasana yang kooperatif. Hal ini mengakibatkan lembaga atau organisasi menjadi kacau. Gaya kepemimpinan yang tercermin dalam kepemimpinan *laissez-faire.*  Terlihat hasil kerja kelompok yang memprihatinkan, para pegawai keadaannya frustasi dan bekerja ogah-ogahan, main-main dan kurang kecintaan terhadap pekerjaannya. Pemimpin menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaannya kepada semua anggota.

**2.1.4 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi didefinisikan oleh Stanford dalam Mangkunegara, (2002:94) sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau penggerak. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Jadi motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah-laku, dan di dalam perbuatannya itu memiliki tujuan tertentu. Menurut Handoko ( 2003 : 74 ) motivasi adalah sebagai keadaan dalam pribaadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan – kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Sedangkan menurut Sopiah (2008:179) motivasi adalah keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu.

Menurut beberapa penulis dapat diperoleh bahwa definisi motivasi adalah:

1. Menurut Kreitner dan Kinicki (2008:210). Motivasi adalah kumpulan proses psikologis yang menyebabkan pergerakan, arahan, dan kegigihan dari sikap sukarela yang mengarah pada tujuan.
2. Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2009:178). Motivasi suatu kumpulan kekuatan yang energik yang mengkoordinasi di dalam dan di luar diri seorang pekerja, yang mendorong usaha kerja, dalam menentukan arah , intensitas, dan kegigihan.
3. Menurut George and Jones (2005:175). Motivasi kerja adalah suatu kekuatan psikologis di dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi, tingkat usaha, dan kegigihan di dalam menghadapi rintangan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu kumpulan proses psikologis yang memiliki kekuatan di dalam diri seseorang yang menyebabkan pergerakan, arahan, usaha dan kegigihan dalam menghadapi rintangan untuk mencapai suatu tujuan.

**2.1.4.1. Elemen-Elem Motivasi**

Menurut George and Jones (2005:175-176) ada tiga elemen dalam motivasi kerja dan tiga elemen tersebut adalah adalah: arah perilaku, tingkat usaha, tingkat kegigihan.

**Tabel 2.1**

**Elem-elemen dalam motivasi kerja**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Element | Definition | Example |
| Arah perilaku (Direction of behavior) | Perilaku apakah yang dipilih seseorang untuk ditunjukkan dalam organisasi? | Apakah seorang engineer memberikan waktu dan usahanya untuk menyakinkan pinpinan yang eskeptis dengan tujuan untuk mengubah spesifikasi desain produk baru dengan biaya produksi yang lebih rendah |
|
|
|
|
|
| Tingkat usaha (Level of Effort) | Seberapa keras seseorang bekerja untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya? | Apakah seorang engineer mempersiapkan laporan permasalahan dengan spesifikasi sebenarnya, atau hanya menyebutkan permasalahan ketika berpapasan dengan seorang pimpinan di dalam lobby dan berharap bahwa pimpinan tersebut akan mengikuti nasihatnya dengan yakin? |
|
|
|
|
|
| Tingkat Kegigihan (Level of Persistence) | Ketika menghadapi rintangan, jalan buntu, dan tembok batu, seberapa keras seseorang tetap mencoba untuk menunjukkan perilakunya dengan baik? | Ketika pimpinan tidak setuju dengan engineer nya dan menunjukkan bahwa perubahan dalam spesifikasi adalah hanya menyia-nyiakan waktu, apakah seorang engineer tersebut tetap gigih untuk dapat mengimplementasikan perubahan tersebut atau menyerah walaupun ia sangat yakin bahwa hal tersebut membutuhkan perubahan. |
|
|
|
|
|
|

Sumber: George and Jones (2005:175)

* + - 1. **Motivasi intrinsik dan ekstrinsik**

Menurut George dan Jones (2005:177-179), perbedaan yang harus diperhatikan dalam mendiskusikan motivasi adalah perbedaan antara sumber motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Perilaku dengan motivasi intrinsikadalah perilaku yang ditunjukkan untuk kepentingannya sendiri, dengan kata lain sumber motivasi biasanya datang dari penunjukkan perilaku itu sendiri. Seorang pemain violin profesional yang menikmati bermain di dalam orkestra tanpa menghiraukan bayaran yang relatif rendah dan seorang seorang CEO yang menghabiskan 12 jam kerja karena mereka menikmati pekerjaan mereka, dan itu adalah motivasi intrinsik.

Perilaku dengan motivasi ekstrinsik adalah perilaku yang ditunjukkan untuk memperoleh materi atau penghargaan sosial atau untuk menghindari hukuman. Perilaku tersebut ditunjukkan bukan untuk kepentingannya sendiri tetapi lebih kepada konsekuensinya. Contoh dari motivasi ekstrinsik termasuk bayaran, pujian, status, dll. Seorang karyawan dapat termotivasi secara ekstrinsik, termotivasi secara instrinsik, atau keduanya. Ketika karyawan lebih terutama termotivasi secara ekstrinsik dan melakukan pekerjaan itu sendiri tidak merupakan sumber motivasi, sangat penting bagi organisasi dan manager untuk membuat hubungan yang jelas antara perilaku yang diinginkan perusahaan untuk dilakukan karyawan dan hasil atau penghargaan yang dinginkan karyawan.

Ada hubungan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik dengan nilai kerja intrinsik dan ekstrinsik (akan di bahas pada sub bab kepuasan kerja). Karyawan yang memiliki nilai kerja intrinsik ingin menantang pencapain, kesempatan untuk membuat kontribusi dalam pekerjaan mereka dan perusahaan, dan kesempatan untuk mencapai seluruh potensinya di tempat kerja. Karyawan dengan nilai kerja ekstrinsik menginginkan beberapa dari konsekuensi kerja, misalnya menghasilkan uang, mendapatkan status dalam sebuah komunitas, kontak sosial, dan waktu bebas dari pekerjaan untuk waktu keluarga dan bersantai. Hal ini memberi alasan karyawan dengan nilai kerja intrinsik yang kuat biasanya akan termotivasi secara intrinsik di tempat kerja dan mereka yang memiliki nilai kerja ekstrinsik akan termotivasi secara ekstrinsik.

* + - 1. **Manfaat Motivasi Kerja**

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, schingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang pegawai tetapkan. Kinerjanya akan dipantau Oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Ishak & Hendri, 2003:16-17).

* + - 1. **Teori Motivasi Kerja**

Menurut teori yang dikemukakan oleh David Mc Clelland, sifat dasar manusia bersumber dari adanya kebutuhan *(needs)* dan keinginan *(wants)*. Kebutuhan manusia meliputi segala hasrat manusia yang bersifat umum. Setiap manusia pada dasarnya membutuhkan sesuatu, walaupun prioritasnya berbeda-beda. Keinginan manusia meliputi hasrat manusia yang bersifat khusus, memiliki hubungan dengan suatu lingkup tertentu, baik lingkup ruang maupun lingkup waktu. Kebutuhan dan keinginan manusia inilah yang akan mempengaruhi perilaku seseorang Robbins (2006:226). Secara garis besar teori motivasi dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yaitu; (1) pendekatan isi/kepuasan *(content theory)*, (2) teori motivasi dengan pendekatan proses *(process theory)* dan (3) teori motivasi dengan pendekatan penguat *(reinforcement theory)*.

1. **Teori Dua Faktor Herzberg**

Teori dua faktor pertama sekali dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Dalam teori ini dikemukakan bahwa pada umum para karyawan baru cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pekerjaan mereka, terutama keamanan. Kemudian, setelah hal itu terpuaskan, mereka akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreatif, dan tanggung jawab.

Wilson bangun (2012: 318-319) Berdasarkan hasil penelitiannya, Hersberg membagi dua factor yang memengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain faktor kepuasan dan ketidakpuasan. Faktor kepuasan juga bias disebut sebagai motivator factor atau pempuas *(satisfiers).* Termasuk faktor ini ialah factor factor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, antara lain, *achievement, recognition, work it self, responsibility dan advancement.* Factor kepuasan atau motivator factor dikatakan sebagai factor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerjaan seseorang dan dapat meningkatkan prestasi para pekerja tetapi factor ini tidak dapat menimbulkan ketidakpuasan bila hal itu tidak dapat terpenuhi. Jadi factor kepuasan bukanlah merupakan lawan dari factor ketidakpuasan. Factor kepuasan disebut juga sebagai motivasi instrinsik *(intrinsic motivation).*

Wilson bangun (2012: 319), Faktor ketidakpuasan, bias juga disebut sebagai hygiene factor atau factor pemeliharaan merupakan factor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Factor factor tersebut antara lain, kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, penggajian (salary), hubungan kerja (interpersonal relation), kondisi kerja keamanan kerja, dan status pekerjaan. Factor ketidakpusan bukanlah merupakan kebalikan dari factor kepuasan. Hal ini berarti bahwa dengan tidak terpenuhinya factor factor ketidakpuasan bukanlah penyebab kepuasan kerja melainkan hanya mengurangi ketidakpusan kerja saja.

1. **Teori Kebutuhan McClelland**

Teori McClelland berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu : 1) Kebutuhan akan prestasi: dorongan untuk berprestasi dan mengungguli. 2) Kebutuhan akan kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang lain berprilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berprilaku demikian. 3) Kebutuhan akan afiliasi: hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka bergulat untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran suskes itu semata-mata. Mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dari pada yang telah dilakukan sebelumnya. Selanjutnya, David McClelland dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu: (1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, (2) Berani mengambil dan memikul resiko, (3) Memiliki tujuan realistik, (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, (5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan (6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Edward Murray dalam Mangkunegara (2005) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut: (1) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya, (2) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan, (3) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan, (4) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu, (5) Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan, (6) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, dan (7) Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

1. **Teori Pengharapan**

*Expectancy Theory (teori pengharapan)* awalnya dikembangkan oleh Vroom. Motivasi menurut Vroom, mengarah kepada keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan dikeluarkan dalam suatu situasi tugas tertentu. Pilihan ini didasarkan pada suatu urutan harapan dua tahap (usaha prestasi dan prestasi-hasil). Atau dapat dikatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh harapan individu bahwa pada tingkat usaha tertentu akan menghasilkan tujuan prestasi yang dimaksudkan.Vroom menggunakan persamaan matematis untuk mengintegrasikan konsep-konsep kekuatan atau kemampuan motivasi menjadi model yang dapat diprediksi yaitu harapan *(expectancy)*, nilai *(valence)*, dan pertautan *(instrumentality)*.

1. ***Content Theory***

Teori ini berusaha agar setiap pekerja giat sesuai dengan harapan organisasi perusahaan. Daya penggeraknya adalah harapan akan diperoleh si pekerja. Dalam hal ini teori motivasi proses yang dikenal seperti Maslow, Mc, Gregor, Herzberg, Atkinson dan McCelland dalam yaitu : 1) Teori harapan (*expectancy theory*), komponennya adalah: harapan, nilai (*value),* dan pertautan (*instrumentality*). 2) Teori keadilan (*equity theory*), hal ini didasarkan tindakan keadilan di seluruh lapisan serta obyektif di dalam lingkungan perusahaannya. 3) Teori pengukuhan (*reinfocement theory*), hal ini didasarkan pada hubungan sebab-akibat dari pelaku dengan pemberian kompensasi.

1. **Teori Motivasi Prestasi**

Teori ini menyatakan bahwa seorang pekerja memiliki enerji potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi dan peluang yang ada. Kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah: McClelland yaitu : 1) Kebutuhan akan prestasi dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. 2) Kebutuhan akan kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang berprilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berprilaku demikian. 3) Kebutuhan akan afiliasi : hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib.

1. **Maslow’s Hierarchy of Needs (Teori Kebutuhan Hirarki Maslow)**

Menurut Hellriegel dan Slocum(2004:119) ada beberapa hal yang merupakan alasan

• Sekali suatu kebutuhan terpuaskan, kepentingan peran motivasionalnya menurun. Bagaimanapun, setelah satu kebutuhan terpuaskan, kebutuhan lain pada tingkat yang lebih tinggi muncul untuk mengambil alih, jadi orang selalu memuaskan kebutuhannya.

• Jaringan kebutuhan untuk kebanyakan orang sangat kompleks, dengan beberapa kebutuhan yang mempengaruhi perilaku di dalam satu waktu. Jelas bahwa, ketika seseorang berhadapan dengan situasi darurat, seperti rasa haus yang amat sangat, kebutuhan tersebut akan mendominasi sampai terpuaskan.

• Kebutuhan pada level yang lebih rendah harus dipuaskan, sebelum kebutuhan pada level yang lebih tinggi diaktifkan untuk mempengaruhi perilaku.

• Ada lebih banyak cara untuk memuaskan kebutuhan pada level yang lebih tinggi daripada level yang lebih rendah.

Menurut George dan Jones (2005:179-183), Seorang psikolog, Abraham Maslow menyatakan bahwa manusia memiliki 5 kebutuhan universal yang mereka cari untuk dipuaskan: kebutuhan fisiologi, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan rasa penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan ini dan bagaimana mereka dapat dipuaskan dijelaskan dalam tabel berikut ini. Maslow menujukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan ini dapat diatur dalam kepentingan hirarki dengan kebutuhan paling dasar fisiologi dan rasa aman di paling dasar. Dua kebutuhan ini harus dipuaskan sebelum individu mencari untuk memuaskan kebutuhan terpuaskan, maka tidak lagi sumber motivasi.

1. **Teori X dan Y**

Teori ini didasarkan pada asumsi-asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X dan mana yang menganut teori Y McGregor pada asumsi teori X menandai kondisi dengan hal-hal seperti pegawai rata-rata malas bekerja, pegawai tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindar dari tanggung jawab, pegawai lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi, pegawai lebih mementingkan dirinya sendiri. Sedangkan pada asumsi teori Y menggambarkan suatu kondisi seperti pegawai rata-rata rajin bekerja. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak pegawai tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan, dapat memikul tanggung jawab, berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi, pegawai berusaha untuk mencapai sasaran organisasi.

* + 1. **Pengertian Komitmen Organisasional**

Robbins (2007:69) dalam *organization behavioral,* Komitmen organisasi adalah komponen dari perilaku. (“*In organization, attitudes are important because of their behavioral component”*).

Lebih lanjut Dessler (2003:58) menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi memiliki nilai absensi yang rendah dan memiliki masa bekerja yang lebih lama dan cenderung untuk bekerja lebih keras serta menunjukan prestasi yang lebih baik. Tingginya komitmen para pegawai tersebut di atas tidak terlepas dari rasa percaya pegawai akan baiknya perlakuan manajemen terhadap mereka, yaitu adanya pendekatan manajemen terhadap sumber daya manusia sebagai aset berharga dan tidak semata-mata sebagai komoditas yang dapat dieksploitasi sekehendak manajemen.

Menurut Luthans (2002:235), Komitmen organisasional “*As an attitude, organizational commitment is most often defined as a strong desire to remain a member of a particular organization; a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization: and a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization. In other words, this is an attitude reflecting employees loyalty to their organization”.* Sebagai sebuah sikap komitmen organisasi sering didefiniskan sebagai aspek-aspek yang menandai tingginya komitmen seseorang terhadap organisasinya, yaitu :

1. Keinginan yang kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi (*a strong aesire to remain a member of a particular organization*)
2. Kemauan untuk mengerahkan segenap kemampuannya bagi suksesnya organisasi (*a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization*)
3. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (*a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization)*
   * + 1. **Bentuk Komitmen Organisasional**

Menurut Meyer, Allen dan Smith dalam Sopiah (2008:157) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional, yaitu:

1. *Affective Comitment,* 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 Commiment,* timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan.

* + - 1. **Proses Terjadinya Komitmen Organisasional**

Bashaw dan Grant dalam Sopiah (2008:159) menjelaskan bahwa komitm karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi. Komitmen organisasional timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap organisasi. Lebih lanjut rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap kelompoknya dapat dilihat dalam hal-hal berikut:

1. Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggota lainnya.
2. Adanya loyalitas para anggota terhadap kelompoknya.
3. Kesediaan berkorban secara ikhlas dari para anggota baik moril maupun material demi kelangsungan hidup kelompoknya.
4. Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompok tersebut mendapat nama baik dari masyarakat.
5. Adanya letupan emosional/amarah dari para anggota apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lain.
6. Adanya niat baik (*goodwill*) dari para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun.

Setelah rasa memiliki dari setiap anggota (karyawan) kelompok mulai tumbuh dan berkembang maka tumbuhlah suatu kesepakatan bersama yang merupakan komitmen dari para anggota organisasi/kelompok yang harus ditaati oleh setiap anggota (karyawan). Wursanto (2005:16) mengemukakan kesepakatan bersama yang merupakan komitmen dari anggota (karyawan) itu meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Kesepakatan bersama terhadap tujuan yang akan dicapai.
2. Kesepakatan bersama dalam hal menetapkan berbagai jenis kegiatan yang harus dilakukan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Kesepakatan bersama dalam hal menetapkan ketentuan-ketentuan atau norma-norma yang harus ditaati oleh setiap anggota kelompok. Aturan-aturan tersebut dapat bersifat tertulis maupun tidak tertulis.
4. Kesepakatan bersama dalam hal menetapkan berbagai sarana yang diperlukan dalam usaha mencapai tujuan tersebut.
5. Kesepakatan bersama para anggota dalam hal menetapkan cara atau metode yang paling baik untuk mencapai tujuan tersebut.

Gary Dessler dalam Sopiah (2008:159-161) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. *Make it charismatic:* Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berprilaku, 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 prosedures:* Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Provide extenxive two-way communications:* Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. *Create a sense of community:* Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu *community* dimana didalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dll.
6. *Build value-based homogeneity:*Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota oganisasi 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 oganisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dll.
8. *Emphasize barnaising, cross-utilization, and teamwork:* Organisasi sebagai suatu *community* yang harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga yang bekerja di “tempat basah ” perlu juga ditempatkan di “tempat kering”. Semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.
9. *Get together:* Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan terjalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dll.Yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.
10. *Support employee devvelopment:* Hasil studi menunjukan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.
11. *Commit to actualizing:* Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk megaktualisasikan 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 konkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka 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, dll.
14. *Promoto* from within. Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.
15. *Provide depelovmental 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 personalnya, 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 karena keselamatan kerja diperhatikan perusahaan.
17. *Commit to people-first value.* 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-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dll. Organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan hanya sekedar bahasa lisan.
19. *Hire “Right-Kind” managers.* Bila pimpinan ingin menanamkan nilai- nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dll. Pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.
20. *Walk the walk.* 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.
    * + 1. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional**

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, teetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Misalnya, Steers dalam Sopiah (2008:163) mengidentifikasikan ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: (1) Ciri pribadi kinerja, 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 keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

David dalam Sopiah (2008:163) 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.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan 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.

Selanjutnya Stum dalam Sopiah (2008:164) mengemukakan ada lima faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional yaitu: “(1) budaya keterbukaan, (2) kepuasan kerja, (3) kesempatan personal untuk berkembang, (4) arah organisasi dan (5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan”. Sedangkan Young *et.al.* masih dalam buku Sopiah (2008:164) mengemukakan ada delapan factor 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 intrinsik, (7) imbalan intrinsik, dan (8) imbalan ekstrinsik”.

**2.1.6. Kinerja Pegawai**

**2.1.6.1. Pengertian Kinerja dan Tujuan Penilaian Kinerja**

Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer / pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson, 1998 :179). Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya.

Kinerja individu (karyawan), memiliki beberapa tolok ukur untuk dapat menilainya, yaitu: menurut Wibowo (2008 : 326) kriteria ukuran kinerja seorang karyawan adalah: (1) produktivitas, (2) kualitas, (3) ketepatan waktu, (4) cycle time (putaran waktu), (5) pemanfaatan sumberdaya (6) biaya. Mengukur kinerja dengan indikator: (1) aspek financial, (2) kepuasan pelanggan, (3) operasi bisnis internal, (4) kepuasan karyawan, (5) kepuasan komunitas dan shareholders/stakeholders, (6) waktu. Sedarmayanti, (2007:197) Dimensi / indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Bernandin & Russell yang dikutip oleh Faustino Cardoso Gomes (2003:135) memberi batasan mengenai kinerja (*performance*) sebagai “....*the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode”.* (catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu). Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *performance* atau prestasi adalah hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

Menurut Henry Simamora, (2001 :423) Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan otentik tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota semakin akurat dan otentik informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Meurut Veithzal Rivai (2004:311-312) mengemukakan penggunaan penilaian kinerja yang bertujuan untuk :

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kerja, (c) menentukan tansfer dan penugasan dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan kayawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi: (a) perencanaan SDM (b) menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan (d) informasi untuk identifikasi tujua, (e) evaluasi terhadap sistem SDM, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi: (a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi untuk keputusan-keputusan tentang SDM, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

**2.1.6.2. Syarat-syarat bagi Penilaian Kinerja yang Efektif**

Terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yakni : (1) Adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif, dan (2) Adanya objektifitas dalam evaluasi. Kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi-kualifikasi tertentu. Seperti yang dikutip oleh Achmad S. Ruky (2002:35), Calcio menyarankan agar sebuah program manajemen kinerja (*performance*) efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1. *Relevance:* Faktor-faktor yang diukur adalah relevan (terkait) dengan pekerjaannya, apakah itu outputnya, prosesnya atau inputnya.
2. *Sensitivy*: Sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi.
3. *Reliability*: Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolok ukur yang objektif, sahih, akurat, konsisten dan stabil.
4. *Acceptability*: Sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
5. *Practicality*: Semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan, harus mudah digunakan oleh kedua pihak, tidak rumit, mengerikan dan berbelit- belit.

Faustino Cardoso Gomes (2003:136) mengemukakan ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria kinerja (*performance*) yang dapat diukur secara obyektif, yang meliputi :“(a) *relevancy,* (b) *reliability*, dan (c) *discrimination”.* Lebih lengkap Faustino Cardoso Gomes (2003:136) menjelaskan: Relevansi menunjukan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan performansi. Misalnya, kecepatan produksi bias menjadi ukuran performansi yang lebih relevan, dibandingkan dengan penampilan seseorang. Reliabilitas menunjukan tingkat mana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten. Ukuran-ukuran kuantitatif seperti satua-satuan produksi dan volume penjualan menghasilkan pengukuran yang konsisten secara relatif. Sedangkan kriteria-kriteria yang sifatnya subyektif, seperti sikap, kreativitas, dan kerjasama, menghasilkan pengukuran yang tidak konsisten, tergantung pada siapa yang mengevaluasi, dan bagaimana pengukuran itu dilakukan. Diskriminasi mengukur tingkat dimana suatu kriteria performansi bisa memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam performansi.

Jika nilai cenderung menunjukan semuanya *baik* atau *jelek,* berarti ukuran performansi tidak bersifat diskriminatif, tidak membedakan performansi diantara masing-masing pekerja. Bila kriteria kinerja memiliki kualifikasi-kualifikasi penting, maka karyawan mungkin akan kurang bersikap defensif dan menjadi lebih *receptive* (menerima) terhadap penilaian kinerja. Sebaliknya, jika para karyawan dievaluasi berdasarkan kriteria yang tidak jelas, dan yang tidak dispesifikasikan, maka para karyawan akan bersikaf menantang (defensif), bahkan merasa dirinya terancam.

**2.1.6.3. Tipe-tipe Kriteria Kinerja**

Dilihat dari titik acuan penilaiannya, seperti yang dikemukakan oleh Cardoso Gomes (2003: 137) terdapat tiga tipe kriteria penilaian kinerja yang saling berbeda, yaitu: “(1) *result-based performance evaluation,* (2) *behaviour-based performance evaluation,* dan (3) *judgment-based performance evaluation”.*

Penilaian Kinerja Berdasarkan Hasil (*Result-based Performance* *Evaluation*): Tipe kriteria kinerja ini merumuskan kinerja bedasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end results*). Sasaran kinerja ini bisa ditetapkan oleh manajemen atau oleh kelompok kerja. Tetapi jika menginginkan agar para karyawan meningkatkan kinerja mereka, maka penetapan sasaran secara partisipatif, dengan melibatkan para karyawn, akan jauh berdampak positif terhadap peningkatan produktifitas organisasi. Praktek penetapan tujuan secara parsitipatif, yang biasanya dikenal dengan istilah *management by objective* (MBO), dianggap sebagai sarana motivasi yang sangat strategis karena para karyawan langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para karyawan akan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggung jawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.

MBO juga bisa digunakan sebagai dasar penilaian kinerja dari para karyawan, dan fokusnya biasanya langsung pada apa yang telah dicapai oleh karyawan. Faustino Cardoso Gomes (2003: 138) mengemukakan ciri-ciri utama dari program MBO yang meliputi:

1. Sasaran performansi ditetapkan oleh atasan bersama para bawahan, dan ini cenderung meningkatkan sikap penerimaan para pekerja terhadap sasaran tersebut;
2. Karena sasaran yang ditetapkan bersama cenderung lebih realistis dan menantang (*chalengging*), maka jelas mencerminkan kebutuhan- kebutuhan dari para anggota secara perorangan;
3. Tanggung jawab dan tugas-tugas dipercayakan kepada individu- individu atau kelompok kerja. Para anggota tahu apa yang diharapkan dari mereka oleh organisasi, dan proses pencapaian tujuan-tujuannya;
4. Peninjauan perkembangan secara periodik diadakan guna melihat seberapa jauh perkembangan pelaksanaan pekerjaan dari para pekerja. Peninjauan ini sengaja dilakukan untuk menyediakan *feed back* performansi sehingga tindakan-tindakan korektif, jika perlu, bisa segera diambil;
5. Karena sasaran-sasaran dan tanggung jawab sudah terlebih dahulu diperinci secara jelas, maka para bawahannya biasanya tahu dimana posisi mereka;
6. Performansi pekerja dinilai, atau dievaluai, atas dasar apa yang telah mereka capai ketimbang berdasarkan karakteristik-karakteristik pribadinya. Pendekatan ini cenderung mengurangi kesalahan- kesalahan yang sifatnya *judgmental.*

Ukuran kinerja yang obyektif bisa secara relatif digunakan terhadap pekerjaan-pekerjaan yang dapat dinyatakan dalam ukuran-ukurn spesifik dan sifatnya kuantitatif, dan biasanya bisa digunakan terhadap individu-individu atau kelompok.

Penilaian Kinerja Berdasarkan Perilaku (*Behaviour-based Performance* *Evaluation*) : Tipe kriteria kinerja ini mengukur sarana (*means)* pencapaian sasaran (*goals*), dan bukannya hasil akhir (*end results*). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran kinerja yang berdasarkan pada obyektifitas, karena melibatkan aspek-aspek kualitatif. Jenis kriteris ini biasanya dikenal dengan (*behaviourally anchored rating scales*), dibuat dari *critical incidents* yang terkait dengan berbagai dimensi kinerja).

Penilaian Kinerja Berdasarkan Judgment (*Judgment-based Performance* *Evaluation*) Ini merupakan tipe kriteria performansi yang menilai dan/atau mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, *quantity of work, quality of work, job knowlwdge, cooperation, initiative, reliability, interpersonal competence, loyality, dependability, personal qualitiea,* dan yang sejenis lainnya. Faustino Cardoso Gomes (2003: 142) mengemukakan dimensi-dimensi ini menjadi perhatian dari tipe kriteria yang satu ini.

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 dan tindakan-tindakan untuk untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;
5. *Cooperation;* kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
6. *Dependability;* kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja;
7. *Initiative;* semangat untuk melaksakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya;
8. *Personal qualities;* menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah- tamahan, dan integritas pribadi.

Ada dua tipe penilaian yang didasarkan pada judgment ini, yaitu: (a) *Rating method,* dan (b) *Ranking method.*

1. **Rating Method**

Metode ini yang paling tua dan merupakan bentuk penilaian kinerja yang secara luas dipakai. Metode ini melibatkan sejumlah perilaku yang terkait dengan pekerjaan secara longgar dirumuskan, dan penilai (*rater*) diminta untuk menjawab dimensi-dimensi perilaku itu pada beberapa skala nilai. Skala nilai yang diberikan dapat mencakup yang “sangat bagus”, atau “sangat diinginkan”, hingga ke yang “sangat jelek” atau “sangat tidak diinginkan”. Kelemahan dari metode ini adalah bahwa ukuran-ukuran kinerja dirumuskan secara longgar sehingga sangat rentan terhadap kesalahan-kesalahan yang sifatnya judgmental, seperti *selective perception, hallo effect, similarity effect, stereotyping,* dan *leniency,* atau *harshness.* Kesalahan-kesalahan tersebut cenderung mengurangi relevansi, reliabilitas, dan diskriminasi dari ukuran-ukuran kinerja. Penilaian kinerja, akibatnya menjadi sepenuhnya tergantung kepada siapa yang menilainya.

1. **Ranking Method**

Untuk mengatasi kelemahan dari *rating method* tadi, maka orang juga menggunakan *ranking method* sebagai alternatif ukuran kinerja. Disini *rater* dipaksa untuk mengurutkan mereka yang dinilai (*ratee*) pada satu atau beberapa dimensi kinerja. Semua karyawan dirangkingkan dari yang paling baik hingga ke yang paling jelek. Faustino Cardoso Gomes (2003:142) mengungkapkan kelemahan dari metode ini, biasanya berkisar pada dua hal, yakni:

1. Metode ini memaksa seorang manajer untuk menyusun/menilai para karyawan sebab yang memiliki kinerja tinggi dan yang memiliki kinerja rendah, Sekalipun mungkin mereka sama. Jadi unsur ketidakadilan cenderung muncul disini;
2. Sulit untuk menilai orang yang terlampau banyak;
3. Penilaian cenderung dilakukan secara sewenang-wenang.

**2.1.6.4. Strategi Meningkatkan Efektifitas Penilaian Kinerja**

Wilbur C. Rich dalam Faustino Cardoso Gomes (2003:144) menjelaskan bahwa guna memenuhi norma-norma mengenai praktek dan presentasi yang efektif, penilaian kinerja harus memperhatikan hal-hal berikut:

1. Keterkaitan pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan (*job- specific*), pengukuran tugas yang dilaksanakan tersebut dan sesuaikan dengan pekerjaan yang diuji,
2. Mengukur hanya perilaku yang dapat dilihat; Sesuaikan dengan standar-standar mengenai kejelasan dalam susunan kata-kata (*wording*) yang dapat diterima dalam (kemenduan dan ketidakjelasan instrumen yang disetujui);
3. Hindarkan pilihan-pilihan perorangan dan subjektifitas (kata-kata seperti ketulusan dan komitmen tidak harus dipakai kecuali karakteristik-karakteristik itu bisa diukur;
4. Dicoba hanya sesudah usaha yang disetujui bersama untuk mengkomunikasikan standar - standar performansi kepada para pekerja;
5. Dicoba setelah pelatihan penilai selesai dilakukan;
6. Direncanakan pada selang waktu yang menyenangkan;
7. Didokumentasikan dan didukung dengan bukti kerjasama
8. Dinilai dan diperbaharui secara teratur;
9. Tingkatkan partisipasi pekerja.
   1. **Penelitian terdauhulu**

**Tabel 2.2**

**Penelitian Sebelumnya yang Releven**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama** | **Judul** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
|  | Eva Kris Diana Devi (Magister Managemen, Program Pasca SarjanaUniversitas Diponegoro, Semarang ,2009). | Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja karywan dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening (studi kasus: PT.Semeru karya Buana Semarang). | Dalam penelitian Eva dan penulis terdapat kesamaan yaitu sama-sama mengakaji beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karywan dimana kinerja merupakan varibel terikat dan Motivasi sebagai variabel bebas, dan sama-sama menggunakan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening selajutnya untuk kuesioner kita sama-sama menggunakan skala likert. | Perbedaannya adalah variabel Kepuasan Kerja, dan analisis yang diggunakan Eva yaitu structural equation modeling, sedangkan penulis menggunakan teknik analisis jalur (path way) untuk mengetahui pengaruh antar variabel serta skala likert yang digunakan penulis juga adalah skala1-4 sedangkan dalam penelitiannya  Eva menggunakan skala 1-7. |
|
|
|
|
| 2. | Donny setyawan (Magister Managemen, Program Pasca SarjanaUniversitas Diponegoro, Semarang ,2005). | Analisis fator-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan relevansinya terhadap Komitmen organisasi. | Dalam penelitian Donny setyawan dan penulis terdapat kesamaan yaitu sama-sama merupakan penelitian kuantitaif dimana variabel kepemimpinan dan motivasi kerja digunakan sebagai variabel bebas, dan sama-sama menggunakan skala likert | Perbedaannya adalah variabel komitmen organisasi yang digunakan di dalam penelitian donny sebagai variabel terikat dengan teknik analisis structural equation modeling, sedangkan dalam penelitian penulis komitmen organisasi merupakan variabel intervening, dengan menggunakan teknik analisis jalur (path way) untuk mengetahui pengaruh antar variabel serta skala likert yang digunakan penulis juga adalah skala1-4 sedangkan dalam penelitiannya  Donny menggunakan skala 1-10. |
|
|
|
|
|  | Enny Rachmawaty, Y. Worella, Zaenal Hidayat, 2006. (Studi kasus) Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah | Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan | Persamaannya adalah :pada variabel independennya motivasi kerja, Kepemimpinan dan sama-sama menggunaka variabel kinerja sebagai dependen. | Perbedaannya adalah variabel Kemampuan Kerja yang digunakan dalam penelitian Enny tidak ada dalam penelitian penulis serta Enny menguunakan variabel independen gaya kepemimpinan sedangkan penulis menggunakan efektifits kepemimpinan. |
|
|
|
|
|
|  | Shadare Oluseyi dan Hammed T. Ayo, 2009. | Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees’ Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria | Persamaannya adalah : sama-sama menguji variabel motivasi kerja, efektifitas kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen. | Perbedaannya adalah variabel Time Management yang menjadi vaiabel independen dalam penelitian serta penelitelitian Oluseyi dan T. Ayo dan analisis yang digunakan adalah Regresi sedangkan penulis menggunakan jalur path analys |
|
|
|
|

**2.3. Kerangka Pemikiran**

Setiap perusahaan menginginkan kinerja yang optimal, hal ini menyangkut kesiapan tenaga kerja yang didukung oleh pengelolaan SDM yang berbasis *(Sustainable Improvement)* perbaikan berkelanjutan dan cermat untuk menangani timbulnya masalah-masalah ketenaga kerjaan yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Untuk itu, setiap perusahaan berusaha tetap unggul dalam persaingan yang serba kompetitif dengan cara menciptakan kualitas sumberdaya manusianya yang handal.

**2.3.1. Hubungan antar Variabel**

Siagian, (2003:3) Di dalam suatu organisasi kepemimpinan sangat dominan dalam keberhasilan organisasi, dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya. Menurut Sedarmayanti (2007:234), Kepemimpin dan motivasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Dalam hal ini, motivasi seseorang individu akan timbul karena pengaruh pemimpin yang efektif artinya variabel Motivasi kerja dan variabel Efektifitas kepemimpinan saling berhungan satu sama lain.

Pada dasarnya seorang pemimpin mampu menginspirasi, membangkitkan komitmen, motivasi dan optimism dalam melaksanakan pekerjaan serta menumpuhkan atmosfir kerjasama, gairah yang dapat mempengaruhi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mempunyai tanggungjwab yang tinggi serta perhatian akan berdampak pada komitmen pegawai terhadap organisasi. Artinya peran kepemimpinan sangat penting dalam suatu organisasi, karena pemimpin itulah yang menggerakan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Gibson (2000:272) mengartikan kepemimpinan sebagai usaha untuk mempengaruhi atau memotivasi orang untuk berkomitmen pada organisasi maka jelaslah hubungan variabel (X1) efektifitas kepemimpinan dan variabel komitmen organisasi.

Motivasi kerja memiliki hubungan yang sangat erat dengan pembangunan komitmen organisasi yang kuat. Menurut Sedarmayanti, (2007:233) motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan timbulnya perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh komitmen sampai tercapainya tujuan dimaksud, artinya motivasi tinggi membagun komitmen yang kuat didalam organisasi. Dengan demikian variabel motivasi kerja mempunyai hubungan yang penting dengan variabel komitmen organisasi.

Komitmen organisasi pada dasarnya berkaitan dengan kedekatan para pegawai terhadap organisasi. Komitmen organisasi dapat merefleksikan kekuatan mengenai keterlibatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisas. Fred Luthan (2006:253) menyatakan “Individu yang memberi kontribusi pada keefektifan organisasi dengan melakukan hal diluar tugas atau peran utama mereka adalah aset bagi perusahaan mereka” sedangkan Bernandin & Russell yang dikutip oleh Faustino Cardoso Gomes (2003:135) memberi batasan mengenai kinerja (*performance*) sebagai “*the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode”.* (catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu). Berdasarkan pendapat di atas dapat diartikan bahwa *performance* atau prestasi adalah hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi mengidikasikan hubungan antara variabel komitmen organisasi dengan variabel kinerja pegawai.

**2.3.2. Pengaruh antar Variabel**

Komitmen pada organisasi merupakan salah satu aspek perilaku penting yang dapat dipakai untuk mengevaluasi kekuatan ikatan para pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja. Berbagai lingkungan pekerjaan yang memeliki hubungan dengan komitmen organisasional, antara lain keterandalan organisasi yaitu sejauh mana individu merasa bahwa organisasi dapat diandalkan. Menurut Goleman (2002), tugas pemimpin adalah menciptakan pada apa yang disebut resonansi *(resonance)* yaitu suasana positif yang mampu membuat seluruh sumberdaya manusia dalam organisasi terus meningkatkan diri *(committed)* dan menyumbangkan yang terbaik bagi organisasi, maka komitmen organisasi berarti orientasi individu terhadap organisasi dalam loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan. Keterikatan kerja tersebut merupakan suatu kondisi yang dirasakan para karyawan, sehingga menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimiliki dalam hal ini variabel efektifitas kepemimpinan berpengaruh dengan variabel komitment organisasi.

Sopiah, (2008:159), Dalam proses terjadinya komitmen organisasi yaitu diantaranya adalah membangun nilai-nilai yang berdasarkan 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. Komitmen organisasi merupakan sikap karyawan yang saling berpengaruh dan memiliki kepentingan yang berbeda. Hubungan terbentuk dari adanya komitmen karyawan yang tinggi yang merupakan respon karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan sedangkan motivasi kerja yang ditunjukan merupakan respon karyawan terhadap kondisi yang berkenaan dengan pekerjaan atau aspek-aspek dilakukan oleh organisasi dengan karyawannya dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi.

Karyawan yang berkomitmen tinggi adalah asset perusahaan yang tidak dapat ditiru oleh pesaing karyawan akan berjuang total bagi perusahaan demi mencapai kinerja terbaik. Menurut Fred Luthan (2006:250) “terdapat pengaruh yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja yang tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah”. Sebaliknya jika karyawan tidak memiliki komitmen yang jelas maka akan menyebabkan perusahaan dihadapkan pada sebuah permasalahan yang akan merugikan jika hal tersebut dibiarkan terus berlangsung. Untuk mencapai efektifitas dalam melaksanakan tugas, karyawan perlu memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas dan organisasi.

Komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan meningkatkan tanggung jawab dan kesungguhan karyawan dalam melaksanakan tugas. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan bekerja sepenuh hati dan akan berjuang demi kemajuan organisasi, karena mereka sadar telah menjadi bagian dari organisasi maka variabel komitmen organisasi berpengeruh pada variabel kinerja pegawai .

Adanya faktor-faktor diatas dinilai dapat mempengaruhi kinerja pegawai sehingga layank diteliti yaitu: pengaruh Efektifitas kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Komitmen organisasi serta implikasinya pada Kinerja.

Secara skematis gambaran kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dituangkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

**2.4 Hipotesis**

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh efektifitas kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pegawai
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pegawai
3. Terdapat pengaruh efektifitas kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pegawai
4. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai