

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Persaingan dalam dunia usaha terus mengalami perkembangan, sehingga pemanfaatan sumber daya manusia harus diperhatikan oleh perusahaan. Pemanfaatan dan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik dapat memberikan kontribusi untuk menunjang efektifitas dan efisiensi dari perusahaan, sehingga tercapainya tujuan perusahaan (Kresnandito dan Fajrianthi, 2012). Tujuan perusahaan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya (Hasibuan, 2010). Oleh karena itu tercapainya tujuan suatu perusahaan tidak hanya tergantung pada teknologi perusahaan, tetapi justru lebih tergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Sehingga suatu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang potensial, baik pemimpin maupun karyawan dapat memberikan kontribusi yang baik dan melaksanakan tugas dengan optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan karyawannya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik (Triana, 2006).

Menurut Mangkunegara (2016), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan perusahaan dalam mencapai misinya. Kinerja karyawan yang baik sangatlah diharapkan oleh suatu perusahaan, karena semakin

banyak karyawan yang memiliki kinerja tinggi, maka kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga tujuan akan dapat dicapai dan diwujudkan (Pratiwi dan Ardana, 2015).

Banyak perusahaan yang telah meningkatkan kinerja perusahaan melalui sumber daya manusia, salah satunya adalah PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar. Dalam mencetak kinerja karyawan yang handal, tentunya PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar memiliki manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien guna mencapai tujuan, visi dan misinya. Kinerja karyawan yang terdapat pada PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar merupakan hasil dari setiap kinerja karyawan yang berada di dalamnya yang telah diberikan tugas dan tanggung jawab. Oleh karena itu, kinerja karyawan PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar secara keseluruhan akan tercermin dari hasil pencapaian kinerja PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar dalam melaksanakan program kegiatan yang telah ditetapkan.

Hasil pra survey ditemukan bahwa kinerja karyawan PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar belum seluruhnya menunjukkan kinerja yang optimal yang tercermin dari masih ada karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Ada beberapa pekerjaan yang dihasilkan masih kurang optimal, penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu, teliti, cermat dan akurat belum dapat terpenuhi. Rendahnya partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi dalam pekerjaan. Masih adanya karyawan yang lebih suka bekerja secara individu dari pada harus bekerja bersama. Serta masih rendahnya inisiatif karyawan,

dimana karyawan tidak menggunakan seluruh waktu kerjanya dan lebih mementingkan hal lain diluar pekerjaan.

Kinerja karyawan yang belum seluruhnya menunjukkan kinerja yang optimal ini tentu akan mempengaruhi perkembangan deposito, tabungan, dan kredit yang disalurkan. Adapun perkembangan deposito, tabungan, dan kredit pada PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

**Tabel 1.1**  
**Target dan Realisasi Deposito, Tabungan dan Kredit PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar Tahun 2015 sampai dengan 2020**

(dalam jutaan)

Tahun	Deposito			Tabungan			Kredit		
	Realisasi (Rp)	Target (Rp)	Ketercapaian (%)	Realisasi (Rp)	Target (Rp)	Ketercapaian (%)	Realisasi (Rp)	Target (Rp)	Ketercapaian (%)
2015	17.709	17.381	101,88	18.877	18.367	102,78	37.785	37.926	99,63
2016	23.009	17.709	129,93	25.978	24.753	104,95	51.601	48.935	105,45
2017	23.972	25.109	95,47	31.055	33.528	92,62	54.081	65.601	82,44
2018	28.243	27.252	103,63	39.384	38.073	103,44	52.916	65.093	81,29
2019	25.772	26.189	98,41	46.703	43.828	106,56	54.167	65.004	83,33
2020	24.182	25.378	95,28	37.155	43.778	84,87	53.820	56.360	95,49

Sumber: PT. BPR Nusamba Tegallalang, 2021

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa target dan realisasi deposito, tabungan dan kredit yang diberikan pada PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar. Penghimpunan dana pihak ketiga berupa deposito pada tahun 2015 terealisasi sebesar 101,88%, ditahun 2016 terealisasi sebesar 129,93% dan ditahun 2018 terealisasi sebesar 103,63% namun pada tahun 2017 mengalami penurunan realisasi menjadi 95,47%, ditahun 2019 mengalami peningkatan menjadi 98,41% dan pada tahun 2020 kembali mengalami penurunan menjadi 95,28%. Kondisi ini juga terjadi pada penghimpunan dana berupa tabungan pada tahun 2015 terealisasi sebesar 102,78%, ditahun 2016 terealisasi sebesar 104,95%, ditahun 2018 terealisasi sebesar 103,44% dan pada tahun 2019 terealisasi sebesar 106,56%, namun pada tahun 2017 mengalami penurunan realisasi menjadi

92,62% dan penurunan realisasi pada tahun 2020 menjadi 84,87%. Sedangkan penyaluran dana berupa pemberian fasilitas kredit terealisasi sebesar 105,45% ditahun 2016 dan mengalami penurunan ditahun 2015 menjadi 99,63%, ditahun 2017 penurunan menjadi 82,44%, ditahun 2018 penurunan menjadi 81,29%, di tahun 2019 mengalami peningkatan menjadi 83,33% dan pada tahun 2020 kembali mengalami peningkatan menjadi 95,49%.

Tidak tercapainya target dan realisasi deposito, tabungan dan kredit yang diberikan pada PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar sebagaimana diuraikan Tabel 1.1 di atas mengindikasikan masih rendahnya kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang rendah harus mendapat perhatian lebih lanjut dari pimpinan PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar, mengingat kinerja karyawan akan mencerminkan tingkat kinerja yang akan dicapai oleh perusahaan secara keseluruhan.

Fenomena tersebut terjadi bisa disebabkan oleh beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti konsep yang dikemukakan oleh Mahmudi (2005) yang mengatakan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor personal meliputi: kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, pengetahuan dan komitmen yang dimiliki setiap pegawai, faktor kepemimpinan, faktor tim dan faktor sistem. Berdasarkan pengamatan di lapangan bahwa ketidak tercapaian target ini diakibatkan oleh banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya masalah gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi.

Kesuksesan seorang pemimpin sangat banyak dipengaruhi oleh model kepemimpinannya, yang mencakup kemampuan memimpin dan interaksi sesama

pemimpin, bawahan-atasan, organisasi, serta lingkungan. Pengalaman pada diri seseorang sangat mempengaruhi cara pengambilan keputusan dan kinerja dari organisasi yang dipimpin. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain atau pengikutnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap bawahan, kolega, maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Seorang pemimpin mempunyai banyak pilihan gaya kepemimpinan yang dapat digunakannya dalam mempengaruhi orang lain. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di dalam perusahaan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Bass (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi dan Indrawati (2017) yang menyimpulkan hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Sariyathi (2017) menyimpulkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan kepada beberapa karyawan PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar, diketahui bahwa terjadi

permasalahan yang terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional yang terjadi pada PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar yaitu pimpinan kurang memberikan motivasi kepada karyawan dalam mencapai tujuan, pimpinan kurang memberikan ide dalam memecahkan masalah yang terjadi serta pimpinan kurang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kompak antara bawahan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu komitmen organisasi. Robbin dan Judge (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibandingkan yang berkomitmen rendah. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki produktivitas tinggi. Sebaliknya, komitmen karyawan yang rendah memiliki dampak negatif (Luthans, 2008).

Penelitian ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Anton (2019) berdasarkan hasil analisis menyimpulkan bahwa komitmen organisasi secara parsial dan simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Cahyani, dkk., (2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dalam dunia pekerjaan seringkali kita menemukan fenomena dimana banyaknya karyawan yang tidak memiliki komitmen dalam pekerjaannya, seperti adanya karyawan yang datang terlambat, menurunnya absensi kerja karyawan serta karyawan tidak menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Adapun

persentase tingkat absensi karyawan periode Januari sampai dengan Desember 2020 pada PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut ini:

**Tabel 1.2**  
**Persentase Tingkat Absensi Karyawan Periode Januari sampai dengan Desember 2020 Pada PT. BPR Nusamba Tegallalang**

Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Absensi (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Persentase Absensi (%)
1	2	3	$4 = 2 \times 3$	5	$6 = 4 - 5$	$7 = 5 / 6 \times 100\%$
Januari	68	21	1.428	125	1.303	9,59
Februari	68	16	1.088	75	1.013	7,40
Maret	68	20	1.360	112	1.248	8,97
April	68	21	1.428	132	1.296	10,19
Mei	68	17	1.156	67	1.089	6,15
Juni	68	21	1.428	133	1.295	10,27
Juli	68	21	1.428	127	1.301	9,76
Agustus	68	19	1.292	122	1.170	10,43
September	68	18	1.224	105	1.119	9,38
Oktober	68	21	1.428	117	1.311	8,92
November	68	21	1.428	102	1.326	7,69
Desember	68	22	1.496	119	1.377	8,64
Jumlah						107,39
Rata-Rata						8,95

Sumber : PT. BPR Nusamba Tegallalang, data diolah 2021

Berdasarkan pada Tabel 1.2 di atas terlihat bahwa tingkat absensi karyawan PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar pada tahun 2020 dapat dikatakan berfluktuasi, dimana persentase tingkat absensi karyawan rata-rata sebesar 8,95%. Ini berarti bahwa tingkat absensi karyawan tergolong tinggi, karena tingkat absensi yang wajar berada dibawah 3 persen, diatas 3 sampai 10 persen dianggap tinggi (Utama, 2010). Tingginya rata-rata absensi karyawan

tersebut membuktikan bahwa karyawan kurang memiliki komitmen dalam menyelesaikan pekerjaannya guna mencapai tujuan perusahaan.

Selain tingkat absensi, permasalahan komitmen organisasi karyawan dapat dilihat dalam menjalankan tugasnya yaitu, sebagian besar karyawan tidak memiliki komitmen organisasi yang tinggi, akibatnya kinerja yang ditunjukkan tidak maksimal. Selain itu kurangnya penghargaan yang diberikan atas kinerja kerja yang ditunjukkan oleh karyawan juga menyebabkan kurangnya komitmen organisasi para karyawan untuk bekerja lebih serius lagi. Pembinaan karyawan juga tidak dilaksanakan dengan baik, sehingga banyak para karyawan yang bekerja hanya sekedar melaksanakan kewajiban saja.

Penelitian terkait pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti. Namun dari penelitian-penelitian tersebut masih terdapat *gap research* yang ditemukan. Hasil Nurhuda, *et al.*, (2019) hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo – Sidoarjo. Penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Priyanto (2016) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bo Kyung Pasuruan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Marsoit, *et al.*, (2017) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang

dilakukan oleh Sunarno dan Liana (2015) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

## **1.2 Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar?
- 2) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

- 1) Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia.

- 2) Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam menentukan kebijaksanaan dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. BPR Nusamba Tegallalang di Kabupaten Gianyar di masa yang akan datang melalui gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi.



## BAB II

### TINJUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory*

*Goal setting theory* yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2012). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang mempengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Arsanti, 2009). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai, sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkeaktifan dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara mencapai tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017:11).

*Goal setting theory* atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai apabila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* dari pada *easy goal*.

Mengacu pada *Locke's model* (Arsanti, 2009), *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai 4 (empat) mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Komitmen harus ada dalam *goal setting*. Komitmen terhadap *goal* nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada *performance*. Bila *person's goal* tinggi, maka *high commitment* akan membawa pada *higher performance* dibandingkan ketika *low commitment*. Tetapi, bila *goals* rendah, *high commitment* membatasi *performance*. Ginting dan Ariani dalam Matana (2017:11) menyatakan bahwa *goal commitment* berdampak pada proses *goal setting* yang akan berkurang

bila ada *goal conflict*. *Goal commitment* berhubungan positif dengan *goal directed behavior*, dan *goal directed behavior* berhubungan positif dengan *performance*.

## 2.1.2 Kinerja

### 1) Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan seseorang yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*Job requirement*), suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu tidak dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut dengan standar pekerjaan (*Job standard*) (Srimiatus dan Prihatinta, 2017).

Rompis, *et al.*, (2017) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Menurut Rivai (2011) kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yaitu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau perwujudan kerja nyata yang ditampilkan dari berbagai upaya baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai perannya didalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

## 2) Tujuan Kinerja

Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Rivai (2011) adalah sebagai berikut:

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

## 3) Faktor-Faktor Kinerja

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor (Gibson, *et al.*, 2008), antara lain:

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga), dan demografis (umur, asal usul).

2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (*job description*).
3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

#### 4) Indikator Kinerja

Ada beberapa indikator dari kinerja pegawai menurut Handayani (2013) antara lain :

##### 1. Kualitas pekerjaan

Merupakan ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

##### 2. Kuantitas pekerjaan

Merupakan jumlah yang dihasilkan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

### 3. Ketepatan waktu kerja

Merupakan tingkat aktifitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan. Dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

### 4. Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil yang sebesar-besarnya.

## 2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

### 1) Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Lensuifiie (2010) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan, perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan yang lebih baik menentang status quo dan aktif. Selanjutnya Anikmah (2008) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah kemampuan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Bass (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan,

kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Interaksi yang timbul antara pemimpin dengan bawahannya ditandai dengan pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

## 2) Aspek dalam Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Anggraeni dan Sentosa (2013), ada empat unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Kharisma (*Charisma*), seorang pemimpin transformasional mendapatkan kharismanya dari pandangan pengikut, pemimpin yang

berkharisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahannya.

2. Motivasi inspirasi (*Inspiration motivation*), seorang pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasikan tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasakan benar.
3. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), pemimpin dituntut untuk dapat membantu bawahannya mampu memikirkan kembali mengenai masalah-masalah lama dengan metode maupun cara baru.
4. Pertimbangan individu (*Individualized consideration*), seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

### 3) Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Adapun indikator gaya kepemimpinan transformasional yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini menurut Suwatno dan Priansa (2011), yaitu:

1. Pengaruh yang diidealkan (*Idealized influence*), pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.

2. Motivasi inspirasi (*Inspirational motivation*), pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
3. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.
4. Pertimbangan individual (*Individualized consideration*), pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

#### **2.1.4 Komitmen Organisasi**

##### **1) Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Kreitner (2011) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Menurut Fred (2005) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah refleksi loyalitas karyawan dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi

serta keyakinan untuk menerima nilai dan tujuan organisasi. Sedangkan menurut Robbin dan Judge (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Agar dapat menilai organisasi tersebut sehingga mereka tetap loyal dan bersedia bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

## 2) Bentuk Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (2008) bahwa terdapat tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berkaitan dengan dedikasi anggota dalam melanjutkan kelangsungan hidup organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain didalam organisasi. Hal ini terjadi karena kepercayaan

karyawan pada norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Sebab norma-norma tersebut mampu dan sesuai dalam memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

### 3) Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2008) bahwa ada tiga dimensi komitmen organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Komitmen yang efektif (*Affective commitment*), hal ini berkaitan dengan adanya ikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi karena keinginan dari diri sendiri.
2. Komitmen kelanjutan (*Continuance commitment*), adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan oleh karyawan. Sehingga menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila menetap pada suatu organisasi.
3. Komitmen normative (*Normative commitment*), adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan. Yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Jadi seorang karyawan bertahan karena adanya loyalitas.

#### 4) Indikator Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi menurut Rejeki (2015) adalah sebagai berikut:

1. Rasa bangga pada pekerjaan

Perasaan bangga pada pekerjaan dapat tercermin dari sikap memberitahu orang lain bahwa sangat membanggakan dapat melakukan pekerjaan di perusahaan.

2. Rasa loyal pada perusahaan

Seseorang yang memiliki rasa loyal pada perusahaannya dapat dikatakan bahwa orang tersebut memiliki komitmen organisasional.

3. Kesesuaian nilai pribadi dan organisasi

Perasaan bahwa nilai pribadi yang dimiliki sama dengan nilai yang ada pada organisasi akan menciptakan komitmen yang tinggi bagi karyawan tersebut.

4. Rasa bangga pada perusahaan

Ketika seorang karyawan membanggakan perusahaannya kepada orang lain, maka dapat dikatakan karyawan tersebut memiliki komitmen organisasional yang kuat.

5. Pekerjaan yang memberi inspirasi

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan merasa bahwa perusahaannya memberikan inspirasi tentang pekerjaan yang terbaik.

## 6. Perhatian pada keberlangsungan perusahaan

Karyawan yang memiliki komitmen, akan selalu memperhatikan keberlangsungan perusahaannya.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian telah dilakukan oleh para peneliti untuk melihat pengaruh dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Di bawah ini adalah resume dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli sebelumnya tentang kinerja karyawan, antara lain:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

No.	Penelitian dan Tahun	Uraian
1.	Judul	Pengaruh Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Lobu Kabupaten Banggai
	Penelitian	Rahman (2016)
	Metode Penelitian	Analisis regresi linier berganda
	Hasil	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan variabel kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Lobu Kabupaten Banggai.
2.	Judul	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagus Hayden Hotel Kuta, Bali
	Penelitian	Amerthadi dan Suana (2016)
	Metode Penelitian	Analisis regresi linier berganda
	Hasil	Gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Penelitian dan Tahun	Uraian
3.	Judul	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali
	Penelitian	Wahyudi dan Indrawati (2017)
	Metode Penelitian	Analisis regresi linier berganda
	Hasil	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali.
4.	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kerjasama Tim Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Cabang Renon
	Penelitian	Putri dan Sariyathi (2017)
	Metode Penelitian	Analisis regresi linier berganda
	Hasil	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Cabang Renon. Kerjama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Cabang Renon. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Cabang Renon.
5.	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Bagian Kantor Pada PT. Agung Automall Pekanbaru)
	Penelitian	Nurul (2017)
	Metode Penelitian	Analisis regresi linier berganda
	Hasil	Gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian kantor pada PT. Agung Automall Pekanbaru. Gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian kantor pada PT. Agung Automall Pekanbaru. Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian kantor pada PT. Agung Automall Pekanbaru.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Penelitian dan Tahun	Uraian
6.	Judul	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah
	Penelitian	Anton (2019)
	Metode Penelitian	Analisis regresi linier berganda
	Hasil	Berdasarkan hasil analisis menyimpulkan bahwa komitmen organisasi secara parsial memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah, motivasi kerja secara parsial memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah serta komitmen organisasi dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah.
7.	Judul	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas, Kompetensi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Golden Riau Jaya Pekanbaru
	Penelitian	Astri dan Wijaya (2019)
	Metode Penelitian	Analisis regresi linier berganda
	Hasil	Variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Golden Riau Jaya Pekanbaru, variabel integritas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Golden Riau Jaya Pekanbaru, variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Golden Riau Jaya Pekanbaru, dan variabel komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Golden Riau Jaya Pekanbaru.
8.	Judul	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Salatiga)
	Penelitian	Cahyani, dkk., (2020)
	Metode Penelitian	Analisis regresi linier berganda
	Hasil	Hasil penelitiannya menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta secara bersama-sama komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Salatiga).

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Penelitian dan Tahun	Uraian
9.	Judul	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Pelestarian Cagar Budaya DIY)
	Penelitian	Heny, dkk (2020)
	Metode Penelitian	Analisis regresi linier berganda
	Hasil	Kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan komitmen organisasional berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai Badan Pelestarian Cagar Budaya Yogyakarta
10.	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru Pada SMA N Model Lombok Timur
	Penelitian	Salihin, dkk (2020)
	Metode Penelitian	pemodelan persamaan struktural (SEM) berdasarkan <i>Partial Least Square</i> (PLS)
	Hasil	Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja guru yang berada di SMA N Model di Lombok Timur. Komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja guru di SMA Model Kabupaten Lombok Timur.

Sumber : Hasil penelitian sebelumnya