

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menurut Hasibuan (2018: 65), manajemen sumber daya manusia mencakup fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan. Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja, oleh karena itu organisasi perlu menghargai segala aspek dalam diri karyawan agar tercipta sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja yang unggul (Simamora, 2018: 85). Menurut Hasibuan (2018: 10) bahwa karyawan adalah kekayaan utama yang di miliki oleh perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin di capai.

Setiap karyawan yang dimiliki organisasi atau perusahaan dituntut untuk mampu memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan, sehingga setiap tujuan yang ditetapkan perusahaan dapat tercapai dengan baik (Hasi, 2020). Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019:67). Menurut Fahmi (2017:83), kinerja karyawan merupakan gambaran prestasi yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam operasionalnya. Menurut Sunarsih dan Helmawati (2017: 264) menyatakan kinerja adalah refleksi dari tingkat pencapaian yang terkait dengan

pelaksanaan program atau kebijakan untuk tujuan, visi, dan misi organisasi yang di rumuskan dalam hal perencanaan strategis.

Hasibuan (2017: 34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan ada kalanya mengalami peningkatan dan ada kalanya mengalami penurunan, bahkan penurunan tersebut dapat mencapai titik yang dapat mengakibatkan institusi atau perusahaan akan kehilangan pamornya di mata masyarakat. Hal ini perlu diperhatikan dan dipelajari bersama apa yang harus dilakukan untuk mengantisipasi hal tersebut.

Permasalahan SDM yang sering dikeluhkan dan menjadi salah satu faktor yang membuat kinerja karyawan menurun adalah masalah gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan dalam menjalankan perusahaan (Rohiyah, 2020). Kepemimpinan dalam organisasi adalah sebuah proses dimana seorang pemimpin memengaruhi dan memberikan contoh kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik bukan dilihat dari seberapa banyak orang yang menjadi pengikutnya, bukan juga dilihat dari seberapa lama seorang pemimpin memimpin. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan sebuah organisasi (Puja dan Mahayasa, 2021).

Menurut Rivai (2017: 42) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Kartono (2017: 48) gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi,

sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sedangkan Supardo (2017:4), mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan porses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan Instansi dengan cara yang lebih masuk akal.

Beberapa penelitian mengenai gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Rohiyah (2020), Bukit, dkk (2020), dan Athar (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Mariadi, dkk (2021), Faqih (2021), Sunarya, dkk (2022), dan Firmansyah (2022) yang juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, penerapan gaya kepemimpinan yang baik, akan meningkatkan kinerja yang dihasilkan karyawan. Tetapi, hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Sultan, dkk (2021), Hamsal (2021), dan Hendri, dkk (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, penerapan gaya kepemimpinan tidak dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja yang ditunjukkan karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi (Sunarya, dkk., 2022). Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi (Curtis, dkk., 2017). Komitmen juga dikatakan sebagai identitas dan kebutuhan akan pelayanan pada suatu pekerjaan yang memiliki tanggung jawab tinggi (Osinsky dan Mueller, 2018). Komitmen organisasi mengacu pada ketergantungan masyarakat terhadap

profesinya, seperti kepercayaan akan tujuan dari profesi, kecenderungan untuk mencoba sesuai dengan profesi, dan menjaga pada keanggotaan dalam organisasi tersebut (Elias, 2017).

Seseorang yang memiliki komitmen pada organisasinya adalah orang yang memiliki loyalitas dan rasa bangga dengan organisasinya sehingga memiliki keinginan untuk bekerja dan menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik (Ghorbanpour, dkk, 2017). Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang pekerja mengenal atau mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuannya serta mengharapkan tetap menjadi anggota. Komitmen organisasi merupakan kekuatan individu yang didefinisikan dan dikaitkan dengan bagian organisasi (Wibowo, 2018:57). Komitmen organisasi menunjukkan loyalitas yang dimiliki individu terhadap organisasinya serta menunjukkan bagaimana anggota organisasi dapat memberikan kontribusi dalam menciptakan kesuksesan organisasi (Hanna dan Firnanti, 2017). Komitmen organisasi menunjukkan seseorang yang cenderung memihak organisasi serta memiliki keinginan untuk bertahan dalam organisasi tersebut dan bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasinya (Gummala, 2016).

Hasil penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Bukit, dkk (2020) dan penelitian Athar (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut diperkuat hasil penelitian Sultan, dkk (2021), Faqih (2021), Mariadi, dkk (2021), dan penelitian Firmansyah (2022) yang juga menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan

maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan karyawan tersebut. Tetapi, hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Rohiyah (2020), Hamsal (2021), Hendri, dkk (2021), dan penelitian Sunarya, dkk (2022) yang menyatakan bahwa menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, tinggi rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki karyawan tidak akan mempengaruhi kinerja yang ditunjukkan karyawan tersebut.

Perkembangan industri pariwisata di Bali semakin meningkat pesat saat ini, ikut mendorong tumbuhnya berbagai industri lokal seperti kerajinan berbahan kayu, bambu, emas, dan perak yang memiliki pangsa pasar wisatawan domestik dan mancanegara yang berkunjung ke Bali. Kerajinan perak menjadi salah satu sektor pendukung pariwisata di Bali, kualitas yang baik, desain yang beragam dan unik serta menonjolkan ciri khas Bali membuat kerajinan perak Bali semakin banyak dicari. Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri kerajinan emas dan perak adalah Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar yang berlokasi di Jl. Raya Celuk, Desa Singapadu, Kecamatan Sukawati, Kabupaten Gianyar, Bali 80582. Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar sudah berdiri sejak tahun 1985 dimana sudah menghasilkan ribuan produk dan desain baik berbentuk cincin, anting, kalung, gelang, serta aksesoris lainnya. Beberapa produk yang dipasarkan Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar dibuat dengan desain sendiri, ada pula yang menyesuaikan dengan pesanan pembeli.

Desa Singapadu Gianyar dan sekitarnya merupakan daerah yang dikenal banyaknya dengan UMKM atau perusahaan yang bergerak di bidang kerajinan perak, sehingga hal tersebut membuat persaingan yang dimiliki Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar semakin ketat. Untuk itu, Semadi Gold & Silver

Singapadu, Gianyar membutuhkan karyawan yang mampu menunjukkan kinerja terbaiknya dalam menjalankan tugas-tugasnya dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan. Tetapi, permasalahan saat ini terdapat permasalahan mengenai kinerja karyawan pada Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar yang terlihat dari belum tercapainya target penjualan yang ditetapkan perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari data target dan realisasi penjualan Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Penjualan Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar
Tahun 2021

Bulan	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Pencapaian Target (%)
Januari	200.000.000	189.652.000	94,83
Februari	200.000.000	182.306.000	91,15
Maret	200.000.000	181.550.000	90,78
April	200.000.000	178.256.000	89,13
Mei	200.000.000	175.268.000	87,63
Juni	200.000.000	175.002.000	87,50
Juli	200.000.000	172.589.000	86,29
Agustus	200.000.000	172.112.000	86,06
September	200.000.000	169.560.000	84,78
Oktober	200.000.000	169.245.000	84,62
Nopember	200.000.000	168.235.000	84,12
Desember	200.000.000	165.235.000	82,62
Total	2.400.000.000	2.099.010.000	87,46

Sumber: Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar, 2022

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 terlihat bahwa Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar memberikan target penjualan sebesar Rp. 200.000.000 setiap bulannya, tetapi target tersebut belum mampu terealisasi atau tercapai. Pencapaian target tertinggi sebesar 94,83% pada bulan Januari 2021, kemudian pencapaian target terus menurun pada bulan-bulan berikutnya sampai pada bulan Desember 2021 pencapaian target yang terealisasi hanya sebesar 82,62%. Kondisi tersebut

mengindikasikan bahwa kinerja karyawan belum maksimal sehingga target yang ditetapkan belum dapat tercapai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar mengenai pencapaian target yang belum maksimal, didapati bahwa karyawan masih belum berani untuk bertindak sendiri tanpa adanya arahan dari pimpinan, sehingga karyawan harus selalu menunggu pimpinan untuk pengambilan keputusan. Hal tersebut membuat beberapa pekerjaan menjadi terlambat pengerjaannya, yang tentu membuat waktu penyelesaiannya juga terlambat dan tidak sesuai dengan jangka waktu yang ditetapkan. Adanya permasalahan tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar masih kurang membebaskan karyawannya dalam mengambil keputusan secara mandiri yang membuat terlambatnya penyelesaian pekerjaan.

Disisi lain, beberapa karyawan dianggap memiliki komitmen organisasi yang masih rendah. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar menyatakan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan semenjak terjadinya pandemi Covid tahun 2020, dimana perusahaan sempat mengalami penurunan permintaan kerajinan perak yang signifikan, sehingga banyak karyawan yang tidak memiliki hal tugas dan mengisi waktunya hanya dengan duduk-duduk dan mengobrol. Tetapi, mulai tahun 2021 sampai saat ini perusahaan sudah terjadi peningkatan permintaan kerajinan perak, namun disisi lain karyawan masih ada yang menunjukkan sikap duduk-duduk dan mengobrol ataupun keluar pada saat jam kerja untuk urusan-urusan yang tidak berkaitan dengan tugas pekerjaannya. Hal tersebut menunjukkan kurangnya

tanggung jawab dan profesional kerja karyawan terhadap pekerjaannya, yang membuat penyelesaian pekerjaan menjadi terlambat.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi pada Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar dan ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan, maka dapat dinyatakan rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar?
- 2) Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu:

1) Manfaat Teoritis

Memberikan pengetahuan kepada pembaca tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Semadi Gold & Silver Singapadu, Gianyar.

2) Manfaat Praktis

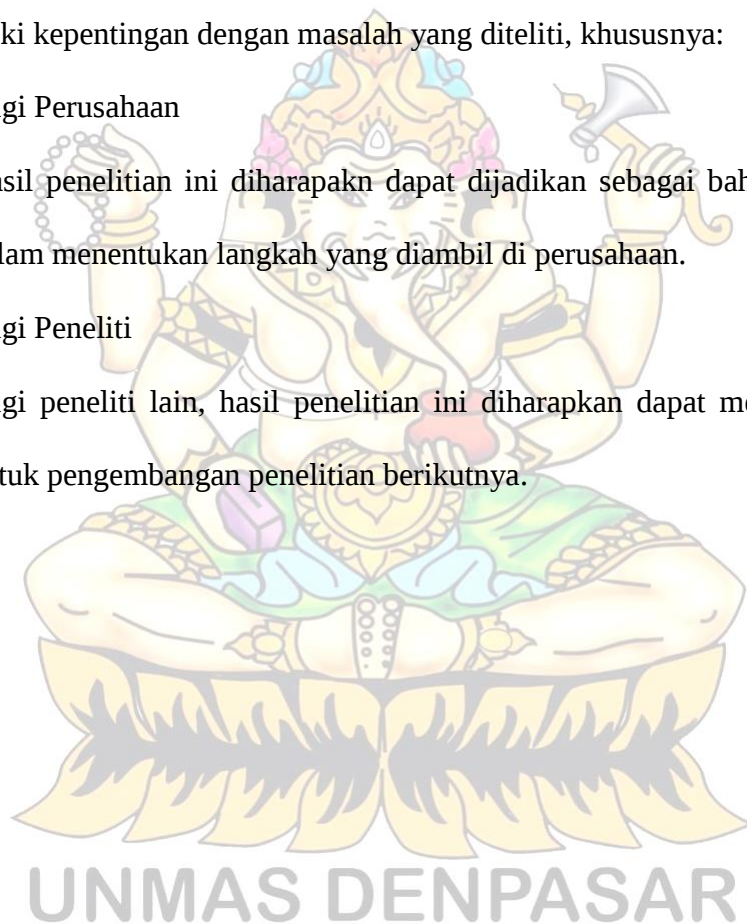
Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada semua pihak yang memiliki kepentingan dengan masalah yang diteliti, khususnya:

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam menentukan langkah yang diambil di perusahaan.

b. Bagi Peneliti

Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk pengembangan penelitian berikutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2016).

Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Wangmuba dalam Ramandei, 2019). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan

mempengaruhi konsenkuensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan kinerja, yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan diidentikkan sebagai tujuannya.

Keterkaitan teori *goal setting theory* dengan penelitian ini yaitu *goal setting theory* dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana karyawan memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya dan mempengaruhi konsenkuensi kinerja yang dihasilkannya.

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019:67). Menurut Fahmi (2017:83), kinerja karyawan merupakan gambaran prestasi yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam operasionalnya. Menurut Sunarsih dan Helmawati (2017: 264) menyatakan kinerja adalah refleksi dari tingkat pencapaian yang terkait dengan pelaksanaan program atau kebijakan untuk tujuan, visi, dan misi organisasi yang di rumuskan dalam hal perencanaan strategis.

Menurut Anggapradja dan Wijaya (2017:75) menyatakan kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang telah di capai oleh seseorang, dilaksanakan pada tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan keahlian masing-masing untuk

bersama-sama mempromosikan perusahaan dan tidak melanggar ketentuan hukum dan etika dalam pelaksanaannya. Menurut Winarja, dkk (2018) menyatakan bahwa kinerja adalah orang yang bekerja di suatu tempat yang secara resmi, memiliki data pribadi dan memiliki kekuatan hukum, tempat kerja yang di maksud adalah organisasi, lembaga, atau yang terkait dengan karyawan. Menurut Kartini, dkk (2017:149) menyatakan kinerja adalah seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi kinerja karyawan yang telah dipaparkan maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang telah di capai oleh seseorang, dilaksanakan pada tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan keahlian masing-masing, tingkat pencapaian yang terkait dengan pelaksanaan program atau kebijakan untuk tujuan, visi, dan misi organisasi yang di rumuskan dalam hal perencanaan strategis.

2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2019: 13) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebagai berikut:

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ), Motivasi kerja (EQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan anggota memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) apalagi IQ superior, *very superior*, *gifted*, dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya, Motivasi kerja (EQ) meliputi kemampuan menggunakan perasaan-perasaan untuk memadu pikiran dan tindakan. Serta terampil dalam

mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang maksimal.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Faktor motivasi dapat diartikan sebagai sebuah sikap (*attitude*) pimpinan dan anggota terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika bersifat negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan situasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup hubungan kerja, disiplin kerja mencakup fasilitas kerja yang diberikan perusahaan, iklim kerja yang dapat menciptakan komitmen karyawan terhadap perusahaan, kebijakan pimpinan, disiplin kerja para karyawan, pola kerja dan kondisi kerja yang ada di dalam organisasi.

2.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2019:10), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.

- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

2.2.4 Aspek Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2017: 45), pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu:

- 1) Hasil kerja, tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- 2) Pengetahuan pekerjaan, tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
- 3) Inisiatif, tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- 4) Kecakapan mental, tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi dan menyesuaikan dengan cara kerja dan situasi kerja yang ada.
- 5) Sikap, tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- 6) Disiplin waktu dan absensi, tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

2.2.5 Indikator Kinerja karyawan

Menurut Diputra, dkk (2018:19) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu:

- 1) Kualitas kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
- 2) Kuantitas kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu pengertian tentang semua tingkat pekerjaan dan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut.
- 4) Jangka waktu *output* yaitu tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
- 5) Kemampuan bekerjasama yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.3 Gaya Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2017: 42) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan dalam organisasi adalah sebuah proses dimana seorang pemimpin memengaruhi dan memberikan contoh kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik bukan dilihat dari seberapa banyak orang yang menjadi pengikutnya, bukan juga dilihat dari seberapa lama seorang pemimpin memimpin. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan sebuah organisasi (Puja dan Mahayasa, 2021).

Menurut Kartono (2017: 48) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Menurut Thoha (2018: 49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Menurut Hasibuan (2017: 167), secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” (*lead*) berarti bimbing atau tuntun. Sedangkan menurut Supardo (2017:4), mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan porses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan Instansi dengan cara yang lebih masuk akal.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang individu sebagai atasan atau pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengatur bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2.3.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge (2017: 16) ada beberapa macam gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan pada perusahaan, yaitu:

1) Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik yaitu kepemimpinan yang membuat para pengikut terpicu oleh kemampuan pemimpin yang heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin. Pemimpin kharismatik

dapat memengaruhi para pengikut mereka dengan cara mengutarakan jelas visi yang menarik, visi ini berhubungan antara masa kini dengan masa depan sehingga karyawan tertarik untuk mengikutinya, kemudian pemimpin mengkomunikasikan harapan akan kinerja yang tinggi dan menyatakan bahwa karyawan dapat mencapai kinerja tersebut dengan baik, hal tersebut membuat para karyawan semakin percaya diri dan harga dirinya naik, kemudian pemimpin mengungkapkan kata-kata dan tindakan yang penuh dengan nilai-nilai, selain itu pemimpin memberikan contoh perilaku baik agar karyawan dapat meniru.

2) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk melakukan hal yang melebihi kepentingan pribadi mereka demi kepentingan perusahaan dan mampu memberikan dampak mendalam dan luar biasa kepada para karyawan. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah pola pikir karyawan dari pola pikir yang menyelesaikan masalah dengan cara lama diubah menjadi penyelesaian masalah dengan cara baru yang lebih baik, selain itu pemimpin transformasional mampu membuat karyawan bergairah dalam bekerja, membangkitkan semangat dan membuat karyawan melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan perusahaan.

3) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin yang memotivasi pengikut mereka untuk menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan dan tugas. Pemimpin transaksional memiliki karakter tersendiri yaitu imbalan kontingen yang menjanjikan imbalan untuk

kinerja yang baik dan pemimpin mengakui pencapaian yang diraih karyawan, kemudian menempuh tindakan perbaikan, dan menghindari adanya pembuatan keputusan yang akan diambil.

4) Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner yaitu kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang telah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi dapat menjadikan sebuah lompatan besar ke masa depan dengan cara membangkitkan ketrampilan, bakat dan sumberdaya. Visi memberikan gairah yang baru mengenai masa depan yang lebih baik, memberikan inspirasi, dapat memberikan komitmen ke tempat kerja dan dapat menghasilkan kualitas organisasi yang lebih unggul. Kepemimpinan visioner memiliki cara dan kualitas tersendiri dalam melakukan pekerjaannya, yaitu pemimpin memiliki kemampuan menjelaskan visi ke orang lain, kemudian dapat mengungkapkan visi dengan perilaku tidak hanya secara verbal, dan memiliki kemampuan memperluas visi ke berbagai konteks kepemimpinan yang berbeda.

2.3.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Kartono (2017: 16) mengungkapkan ada empat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan, yaitu:

1) Pengambilan keputusan

Suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktifitas pada masa yang akan datang.

2) Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan yang bersifat mendidik dan memberikan pengarahan kepada bawahannya, sehingga mereka dapat meningkatkan kemampuan dan sikap kerja yang merupakan tanggung jawab atasan.

3) Penetapan tujuan

Pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak harus dilakukan.

4) Pemecahan masalah

Proses penghilangan perbedaan yang terjadi antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diinginkan dan memilih solusi yang terbaik dari sejumlah alternatif yang tersedia.

2.4 Komitmen Organisasi

2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi (Curtis, dkk., 2017). Komitmen juga dikatakan sebagai identitas dan kebutuhan akan pelayanan pada suatu pekerjaan yang memiliki tanggung jawab tinggi (Osinsky dan Mueller, 2018). Komitmen organisasi mengacu pada ketergantungan masyarakat terhadap profesinya, seperti kepercayaan akan tujuan dari profesi, kecenderungan untuk mencoba sesuai dengan profesi, dan menjaga pada keanggotaan dalam organisasi tersebut (Elias, 2017).

Seseorang yang memiliki komitmen pada organisasinya adalah orang yang memiliki loyalitas dan rasa bangga dengan organisasinya sehingga memiliki keinginan untuk bekerja dan menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik

(Ghorbanpour, dkk, 2017). Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang pekerja mengenal atau mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuannya serta mengharapkan tetap menjadi anggota. Komitmen organisasi merupakan kekuatan individu yang didefinisikan dan dikaitkan dengan bagian organisasi (Wibowo, 2018:57).

Komitmen organisasi menunjukkan loyalitas yang dimiliki individu terhadap organisasinya serta menunjukkan bagaimana anggota organisasi dapat memberikan kontribusi dalam menciptakan kesuksesan organisasi (Hanna dan Firnanti, 2017). Komitmen organisasi menunjukkan seseorang yang cenderung memihak organisasi serta memiliki keinginan untuk bertahan dalam organisasi tersebut dan bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasinya (Gummala, 2016).

Dari beberapa definisi komitmen organisasi yang telah dipaparkan maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah loyalitas yang dimiliki individu terhadap organisasinya serta menunjukkan bagaimana anggota organisasi dapat memberikan kontribusi dalam menciptakan kesuksesan organisasi.

2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak begitu saja, tetapi melalui proses yang panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut Sopiah (2019), 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 kerja dalam organisasi tersebut.

- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

2.4.3 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2017: 46) mengemukakan tiga indikator komitmen yang digunakan dalam pendekatan untuk menentukan komitmen organisasi, yaitu:

- 1) *Affective Commitment* (Komitmen Afektif), merupakan keterlibatan emosional karyawan pada perusahaan, dimana karyawan akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi besar terhadap kemajuan perusahaan, dengan memiliki komitmen ini karyawan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bekerja pada perusahaan karena ada kesamaan atau kesepakatan antara nilai-nilai personal individu dan perusahaan.
- 2) *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan), merupakan komitmen karyawan yang ingin bertahan dan tetap bekerja dalam perusahaan, karena adanya kesadaran dari karyawan terhadap kerugian besar yang dialami jika keluar atau meninggalkan perusahaan, seperti gaji dan keuntungan-keuntungan lain yang tidak bisa didapatkan di perusahaan lain selain di perusahaan tempatnya bekerja sekarang.
- 3) *Normative Commitment* (Komitmen Normatif), merupakan komitmen karyawan untuk menunjukkan perasaan memiliki kewajiban untuk tetap bekerja dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik, serta juga menunjukan adanya kewajiban dan tanggung jawab yang harus dipikul.

2.5 Hasil Penelitian Sebelumnya

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Rohiyah (2020) dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Reward*, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di BKD Malang. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 44 orang dengan metode sampel jenuh. Penelitian ini menggunakan alat analisis seperti validitas, reliabilitas, normalitas, uji regresi berganda, uji multikolinitas, uji heteroskedastisitas, uji F, dan t. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap karyawan kinerja.

Persamaan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sama-sama meneliti variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah populasi, jumlah sampel, tahun penelitian.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Bukit, dkk (2020) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Jambi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PNS dan PTT Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Jambi sebanyak 95 orang dengan teknik sampel jenuh. Data dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Jambi.

Persamaan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sama-sama meneliti variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaanya terletak pada lokasi penelitian, jumlah populasi, jumlah sampel, tahun penelitian.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Athar (2020) dengan judul Dampak Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Lombok Timur. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 40 orang pegawai, teknik sampel menggunakan *accidental sampling* berdasarkan *covenience* dengan jumlah sampel sebanyak 40 orang pegawai. Data dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Lombok Timur.

Persamaan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sama-sama meneliti variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaanya terletak pada lokasi penelitian, jumlah populasi, jumlah sampel, tahun penelitian.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Sultan, dkk (2021) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Saat Pandemi Covid-19. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Sinar Mayang Lestari sejumlah 60 orang dengan teknik sampling jenuh. Metode analisis data menggunakan teknik analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh

terhadap kinerja karyawan, tetapi komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sama-sama meneliti variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah populasi, jumlah sampel, tahun penelitian.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Hamsal (2021) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Universitas Islam Riau. Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai Universitas Islam Riau sebanyak 130 orang dengan teknik sampling sensus. Metode analisis data menggunakan teknik analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Persamaan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sama-sama meneliti variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah populasi, jumlah sampel, tahun penelitian.

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Faqih (2021) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Yayasan Daarut Tauhiid Bandung. Populasi penelitian merupakan seluruh pegawai, dengan sampel yang digunakan dalam penelitian merupakan Teknik Slovin, dengan hasil sampelnya sebanyak 60 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Yayasan Daarut Tauhiid Bandung.

Persamaan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sama-sama meneliti variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah populasi, jumlah sampel, tahun penelitian.

- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Hendri, dkk (2021) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Locus Of Control*, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Roy Sentoso Collection. populasi penelitian ini menggunakan 50 karyawan Roy Sentoso Collection. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Pengujian menggunakan *Systematic Random Sampling* dimana data diolah menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan.

Persamaan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sama-sama meneliti variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah populasi, jumlah sampel, tahun penelitian.

- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Mariadi, dkk (2021) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja di Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Makassar. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai dan Dosen ASN di Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Makassar sebanyak 183 pegawai, dengan menggunakan

teknik sampling jenuh. Teknik analisis data menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan Dosen ASN di Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Makassar.

Persamaan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sama-sama meneliti variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah populasi, jumlah sampel, tahun penelitian.

- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Sunarya, dkk (2022) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Planet Beckham Kabupaten Gowa. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Planet Beckham Kabupaten Gowa yang berjumlah 26 orang, dan menggunakan teknik sampel jenuh. Metode analisis data menggunakan teknik analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Persamaan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sama-sama meneliti variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jumlah populasi, jumlah sampel, tahun penelitian.

- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Firmansyah (2022) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Penanaman Modal. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan

Terpadu Satu Pintu Kota Surabaya berjumlah 66 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode teknik sampel jenuh. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Surabaya.

Persamaan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sama-sama meneliti variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaanya terletak pada lokasi penelitian, jumlah populasi, jumlah sampel, tahun penelitian.

