

BAB II
TELAAH PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR
DAN HIPOTESIS

2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur dalam sebuah organisasi sering juga disebut dengan istilah manajemen personalia, manajemen sumber daya insani, manajemen kepegawaian, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personalia, administrasi kepegawaian dan lain sebagainya, berbagai istilah ini sering digunakan secara bergantian.

Menurut Veithzal Rivai (2009:1), manajemen SDM merupakan salah satu dari bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Menurut Raymond A. Noe.all (2015:5), *human resources management* (HRM) mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2002:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas menunjukkan bahwa betapa pentingnya sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu perusahaan. Setiap karyawan pada dasarnya melakukan dua fungsi, yaitu fungsi manajerial, dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan (mental) dan fungsi operatif (teknis) dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan fisik. Menurut Edwin B. Flippo (1981) dalam bukunya *Personnel Management* menguraikan sebagai berikut :

➤ **Fungsi Manajerial**

a. Perencanaan

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan

b. Pengorganisasian

Sesudah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai. Dalam pengorganisasian ini, dibentuk struktur organisasi dan dalam struktur ini nantinya ditunjukkan bagaimana bagaimana hubungannya dengan unit yang lain.

c. Pengarahan

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan tugas sesuai yang telah ditentukan perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan tugas sesuai dengan rencana pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target yang direncanakan kalau terjadi penyimpangan dari rencana semula perlu diperbaiki dengan memberi petunjuk-petunjuk kepada pegawai.

➤ **Fungsi Operasional atau Fungsi Teknis**

a. Pengadaan (*Recrutment*)

Fungsi operasional manajemen kepegawaian yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi dan penempatannya.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaannya dengan baik.

c. Kompensansi (*Compensation*)

Kompensansi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Dalam hal ini integrasi pegawai diminta mengubah kebiasaan dan sikap-sikap lainnya selama ini kurang menguntungkan bagi perusahaan, agar pegawai berniat dan mempunyai kemauan yang kuat mengubah pandangannya, kebiasaannya, sikap-sikap lain yang perlu disesuaikan dengan keinginan dan tujuan perusahaan.

2.1.3. Kinerja

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain. Kinerja didefinisikan sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan (Bain, 1982 dalam McNeese-Smith, 1996) dan harus diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif (Belcher, 1987; Cohen 1980 dalam McNeese-Smith, 1996). Maka pengembangan instrumen dilakukan untuk menilai persepsi pekerjaan akan kinerja diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan item-item seperti output, pencapaian tujuan, pemenuhan deadline,

penggunaan jam kerja dan ijin sakit (Sukarno, 2002).

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

Menurut Stout (BPKP, 2000), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Maksudnya setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Produk dan jasa yang dihasilkan akan kurang berarti apabila tidak ada kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Melalui pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan tugas pembangunan dan tugas umum pemerintahan akan terlaksana secara efisien dan efektif dalam mewujudkan tujuan nasional. Pengukuran kinerja

pegawai akan dapat berguna untuk: (1) mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada di bawah standar kinerja, (2) sebagai bahan penilaian bagi pihak pimpinan apakah mereka telah bekerja dengan baik, dan (3) memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi BPKP, (2000). Dalam pengukuran kinerja (*performance measurement*) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Miner (Sainul, 2002) menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja ke dalam 3 kelompok besar, yaitu: (1) berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja pegawai; (2) berkaitan dengan kuantitas kerja pegawai; dan (3) berkaitan dengan kemampuan bekerjasama dengan pegawai lainnya.

2.1.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Di dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Demikian sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih sulit tercapai. Dari uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti akan mengemukakan pendapat para ahli tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2017:67) “

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)
2. Faktor Motivasi (*motivation*)
3. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2017:84) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. *Leadership* Faktor, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

4. *System Faktor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual Situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Kasmir (216:189), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian
2. Pengetahuan
3. Rancangan kerja
4. Kepribadian
5. Motivasi kerja
6. Kepemimpinan
7. Gaya kepemimpinan
8. Budaya organisasi
9. Kepuasan kerja
10. Lingkungan kerja
11. Loyalitas
12. Komitmen
13. Displin kerja.

2.1.5. Indikator Kinerja

Didalam sebuah organisasi penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang penting untuk suksesnya sebuah manajemen kinerja. Bagi banyak organisasi, tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki kinerja individu dalam organisasi. Dalam melakukan penilaian kinerja perlu

dilakukan dengan sebuah alat ukur atau teknik yang baik dan benar sesuai dengan kondisi sebuah instansi, perusahaan atau organisasi, agar dapat meminimalkan hal-hal yang bersifat negatif bagi karyawan. Kinerja karyawan secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan ada lima indikator, yaitu (Robbins,2006):

1. **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu.** Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. **Efektivitas.** Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. **Kemandirian.** Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi

dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Adapun menurut Miner dalam Edison (2017:192), Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur yaitu:

1. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja yang efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

2.1.6. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah serangkaian kemampuan dan sifat kepribadian, untuk dijadikan sarana dalam rangka meyakinkan yang di pimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas dengan rela, penuh semangat serta merasa tidak terpaksa. (Ngalim Purwanto,2006:26). Dalam setiap organisasi, seorang pemimpin berperan penting. Arah dan pencapaian tujuan organisasi tentunya bergantung pada apa dan bagaimana pemimpinnya. Organisasi itu akan berkembang, berkemajuan, dan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan salah satunya dipengaruhi oleh peran pemimpin. Terkait dengan tipe dan gaya kepemimpinan, telah begitu banyak pakar yang mengemukakan tentang teori kepemimpinan. Secara umum, setidaknya terdapat empat teori kepemimpinan, yaitu Teori Orang Hebat (*Great Man Theory*), Teori Sifat Kepribadian (*Trait Theory*), Teori Perilaku (*Behavioural Theory*), Teori Kontingensi (*Contingency Theory*).

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu. Survei yang dilakukan majalah SWA (Majalah SWA, Januari 2001) dalam mencari Chief Executive Officer (CEO) terbaik tahun 2000 di Indonesia, tampak bahwa karakteristik kepemimpinan yang terbukti menjamin eksistensi organisasi antara lain adalah perhatian terhadap bawahan. Karakteristik ini menempati peringkat kedua terpenting setelah visi sang pemimpin. Ini berarti bahwa pengelolaan manusia dalam organisasi merupakan kunci untuk memperbaiki kinerja organisasi dan kesiapan menghadapi perubahan di abad 21 (Alimuddin, 2002). Siagian (1999) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut. Dari berbagai pendapat yang dirumuskan para ahli diatas dapat diketahui bahwa konsepsi kepemimpinan itu sendiri hampir sebanyak dengan jumlah orang yang ingin mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Hampir sebagian besar

pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni “suatu proses mempengaruhi”. Akan tetapi kita menemukan bahwa konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan dalam hal “siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut”.

2.1.7. Gaya Kepemimpinan

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

Menurut teori Path Goal jenis-jenis gaya kepemimpinan dibagi menjadi empat yaitu:

1. Kepemimpinan direktif

Tipe gaya kepemimpinan ini sama dengan model kepemimpinan otokratis bahwa pendekatan yang dilakukan melalui tekanan, pemaksaan dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam jenis gaya kepemimpinan ini tidak ada partisipasi dari bawahannya.

2. Kepemimpinan supportif

Gaya kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

3. Kepemimpinan partisipatif

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran atau ide dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang anggotanya untuk berprestasi dan menjadi lebih baik. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik. Gaya kepemimpinan ini banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut- pengikutnya.

2.1.8. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono dalam Lisa Paramita (2017, p.13) indikator Gaya Kepemimpinan menyatakan sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil

Keputusan Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.1.9. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Mowday et al (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai – nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta

mempertahankan nilai – nilai serta munculnya kesamaan nilai dari organisasi tersebut Mowday, Steers, Porter, (1979) dalam Desianty, (2005).

Meyer dan Allen (1991) mengajukan tiga komponen model komitmen organisasi dan direfleksikan dalam tiga pokok utama: *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*. *Continuance commitment* adalah keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu yang terkait dengan pekerjaannya. *Normative commitment* adalah keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan adanya tekanan dari pihak lain. Meninggalkan perusahaan dianggap bertentangan dengan pendapat umum yang berlaku. *Affective commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan ada keinginan untuk menjalankannya. Menurut Mobley (1977 dalam Judge dan Bono, 2000) keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaan yang cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi. Setiap individu mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan memungkinkan penggunaan atau pemanfaatan secara maksimal keterampilan dan kemampuannya. Komitmen terhadap organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi (Morrow Mc Elroy & Blum, 1988) :

2.1.10. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor.

Menurut Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain:

1. Ciri pribadi pekerja 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 tentang organisasi.

Menurut David dalam Sopiah (2008) mengatakan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan: lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur: besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi.

4. Pengalaman kerja: karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih lama dibandingkan dengan pengalaman kerja yang belum lama mempunyai tingkat komitmen yang berbeda.

Allen dan Meyer (dalam Aamodt, 2004) merumuskan komponen-komponen komitmen yang mempengaruhi komitmen organisasi sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya. Tiga komponen tersebut adalah:

- a. *Affective commitment*, berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi karena keinginannya sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*. Dalam tipe komitmen ini, individu merasa adanya kesesuaian antara nilai pribadinya dan nilai organisasi.
- b. *Continuance commitment*, merupakan suatu komitmen yang didasarkan pada kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada organisasi. Kunci dari komitmen tipe ini lebih mendasarkan keterikatannya pada *cost benefits analysis*.
- c. *Normative commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri individu, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Individu merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Tipe komitmen ini dikarenakan nilai-nilai moral yang dimiliki individu secara pribadi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah karakteristik personal, seperti usia, masa kerja, motivasi berprestasi yang mempunyai hubungan positif dengan komitmen kerja. Didapatkan pula adanya pengaruh ras, jenis kelamin, dan kepuasan kerja. Sementara tingkat pendidikan mempunyai hubungan negatif dengan komitmen kerja. Karakteristik kerja, Seperti stress mempunyai hubungan negatif dengan komitmen kerja dan pemerikayaan pekerjaan, kejelasan tugas, kesesuaian peran, tantangan pekerjaan, kesempatan berinteraksi dengan orang lain dan umpan balik yang berhubungan dengan komitmen kerja. Karakteristik structural, seperti komitmen kerja berkorelasi positif dengan tingkat formalisasi, ketergantungan profesional, desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, jumlah andil yang ditanam karyawan dan fungsi control dari perusahaan. Pengalaman kerja, antara lain: tingkat sejauh mana karyawan merasakan sejumlah sikap positif terhadap perusahaan, tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan bahwa perusahaan akan memeliharanya, merasakan adanya kepentingan pribadi anmtara diri karyawan dengan perusahaan dan sejauh mana harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya.

2.1.11. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Lock dalam Sopiah, (2008), mengemukakan kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

Wexley dan Yukl dalam As'ad, (2003) memandang kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Robert Hoppeel dalam Anorogo, (1992) adalah penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Greenberg dan Baron dalam Wibobo, (2007) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negative yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu Vecchio dalam Wibobo, (2000) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Newstrom dan David dalam Magdalena, (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sekelompok perasaan dan emosi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan berkaitan dengan pekerjaannya. Menurut Erturk (dalam Effendi, 2003), kepuasan kerja adalah perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan tentang pekerjaannya. Sebagaimana juga yang telah diuraikan oleh Robbins (dalam Andriani, dkk, 2012), bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap individu terhadap pekerjaannya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap

yang positif terhadap pekerjaannya. Sementara itu kepuasan kerja menurut Robbins (2002) didefinisikan sebagai suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Definisi ini mengandung pengertian yang luas. Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang terbedakan dan terpisahkan satu sama lain.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja dirasakan setelah karyawan membandingkan apa yang diharapkan dengan yang apa yang telah didapatkan atau dirasakan selama karyawan bekerja.

2.1.12. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Smith, Kendall dan Hulin (dalam Sinuraya, 2009), mempublikasikan kepuasan kerja kedalam lima dimensi yang sering disebut Job Descriptive Index (JDI). JDI mudah digunakan dalam penyusunan, menghitung skor, mudah dibaca, dan menggunakan format yang sederhana.

Kelima aspek tersebut diuraikan Luthans (dalam Sinuraya, 2009) yang terdiri dari 5 bagian aspek kepuasan kerja yaitu:

- a. Aspek pekerjaan itu sendiri yaitu sikap umum yang menjadi persepsi individu, reaksi emosi individu dan kesempatan untuk belajar dan penerimaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

- b. Aspek gaji yaitu aspek aspek umum yang meliputi persepsi individu, reaksi emosi individu terhadap kompensasi yang diterimakarena individu telah melakukan suatu kerja, yang meliputi: gaji, tunjangan-tunjangan dan fasilitas-fasilitas.
- c. Aspek promosi yaitu sikap umum yang meliputi persepsi individu, reasi emosi individu terhadap aspirasi atau kesempatan berkembang maju meliputi promosi memperoleh pendidikan, tanggung jawab dan kesempatan.
- d. Aspek supervise, yaitu sikap umum yang meliputi persepsi individu dan reasi emosi individu terhadap kualitas pengawasan.
- e. Aspek rekan kerja, yaitu sikap umum yang meliputi persepsi individu terhadap rekan kerja didalam organisasi tempat individu tersebut bekerja.

Menurut Jewell dan Siegall (1998) beberapa aspek kepuasan kerja:

- a. Aspek psikologis, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- b. Aspek sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.
- c. Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
- d. Aspek finansial berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi system dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi.

Gilmer (dalam As'ad, 1995) berpendapat bahwa ada beberapa aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kesempatan untuk maju, adalah ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan kerja, aspek ini sering disebut penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- c. Gaji, gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d. Perusahaan dan manajemen, perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
- e. Pengawasan/supervisi, bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.
- f. Aspek intrinsik dari pekerjaan, aspek yang menyebabkan seseorang menyukai pekerjaan karena pekerjaan itu sendiri.
- g. Kondisi kerja, termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyinaran, kantin dan tempat parkir.
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai aspek yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
- i. Komunikasi, komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya, dalam hal ini adanya kesediaan

atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat umum ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan aspek-aspek yang pengukuran dalam kepuasan kerja karyawan antara lain psikologis, fisik, sosial, pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji dan jaminan sosial, teman sekerja dan aspek pengawasan atau supervisi.

2.1.13. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner et. al (1996) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Menurut Bass dan Avolio (1990), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan

tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang demikian dituntut adanya seorang pemimpin yang mengenal secara keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara komponen organisasi, disini peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya dalam hal arahan (direktif), supportif, partisipatif dan orientasi prestasi untuk kepuasan kerja.

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu diuraikan secara singkat karena penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu. Meskipun ruang lingkup hamper sama tetapi karna objek penelitian dan periode waktu yang digunakan berbeda, maka terdapat banyak hal yang tidak sama sehingga dapat dijadikan sebagai referensi untuk saling melengkapi. Berikut beberapa penelitian sebelumnya:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Muhamad Fausan Baihaqi (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerjadan Kinerja dengan Komitmen Organisasi	Gaya Kepemimpinan berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

		sebagai variabel Intervening (Studi pada PT Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)	dan kinerja karyawan , komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi secara positif dan signifikan juga memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2.	Acep Rohmat Sunarwan (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Financia Multi Finance Palopo	Secara bersama-sama gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3.	Aries Susanty, Sigit Wahyu Baskoro (2012)	Pengaruh Motivasi kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta	Motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif

		Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi kasus pada PT.PLN (persero) APD Semarang)	signifikan terhadap kinerja.
4.	Tumpubolon (2007)	Analisis gaya Faktor Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja pegawai yang menerapkan SNI 19-9001-2001	Gaya Kepemimpinan dan Etos kerja secara serempak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai dan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan etos kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
5.	Elfaiz Lubis (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai kantor Imigrasi kelas 1 Medan	Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja secara serempak dan parsial berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai kantor Imigrasi Kelas 1 Medan
6.	Regina Adytia Reza (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Sentosa Perkasa	Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin kerja secara serempak dan parsial berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja

		Banjarnegara	Karyawan PT. Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara
7.	Muslim (2004)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai Politehnik Negeri Lhokseumawe	Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan kerja secara serempak dan parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Politehnik Negeri Lhokseumawe
8.	Nursiah (2004)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indosat Divisi Regional Barat Medan	- Secara serempak dan parsial Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Indosat Divisi regional barat Medan
9.	Murdiyanto (2006)	Perilaku Pemimpin dan pemberian Penghargaan terhadap Kinerja Guru SMAN 1 Plus Matauli Pandan	- Perilaku Pemimpin dan Pemberian Penghargaan secara Signifikan berpengaruh terhadap Kinerja guru SMAN 1 Plus Matauli Pandan

10.	Prihatin Utomo (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi empiris pada Pariwisata dan Kebudayaan di Kabupaten Jepara	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memperkuat disiplin kerja terhadap kinerja diterima. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat meningkatkan organisasi dengan disiplin kerja sebagai variabel moderasi.
-----	--------------------------	--	--

2.3. Kerangka Pemikiran

Gaya kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Karena itu pemimpin dituntut dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara komponen organisasi. Variabel kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri karyawan (Robin, 2006). Variabel budaya organisasi faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Variabel komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi. Variabel Kinerja Karyawan menurut Mas'ud (2004) kinerja adalah hasil pencapaian

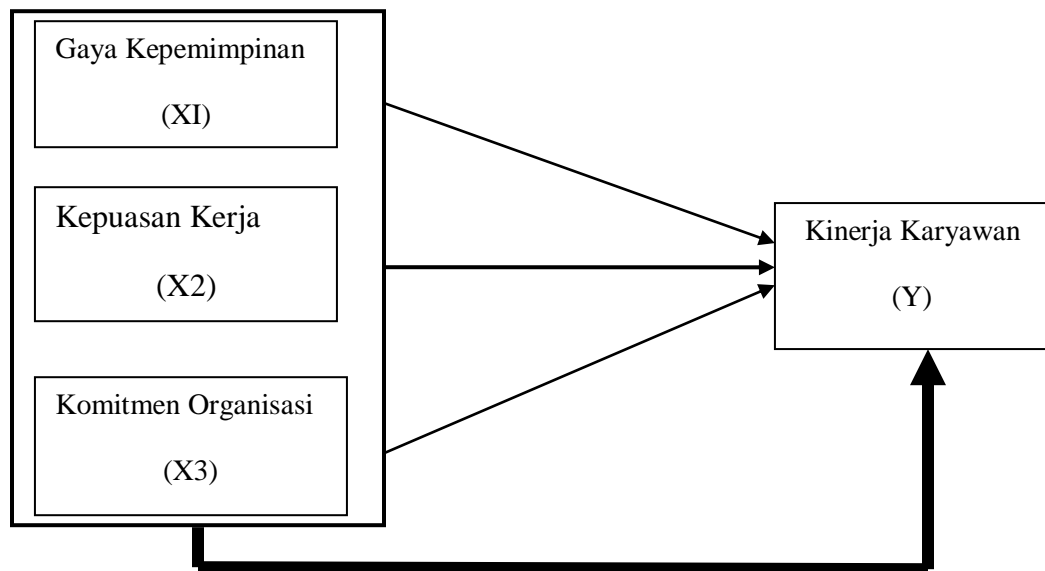
dari usaha yang telah dilakukan yang dapat di ukur dengan indikator-indikator tertentu.

Berdasarkan teori dan riset terdahulu yang dikemukakan, maka penulis dapat merumuskan kerangka pemikiran bahwa Kepemimpinan akan berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi untuk meningkatkan Kinerja Karyawan



Dengan demikian kerangka pemikiran ini mengikuti alur pemikiran secara sistematis dijabarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



Keterangan gambar:

-  : Pengaruh secara Parsial
-  : Pengaruh secara Simultan

2.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal atau kesimpulan sementara hubungan pengaruh teoritis dan penelitian terdahulu, maka telah dilakukan untuk melahirkan beberapa hipotesis. Hipotesis dibangun berdasarkan hubungan antar variabel independen dan variabel dependen yang ada didalam penelitian ini. Dengan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan pemikiran demikian hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

- Hipotesis 1. Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan di Dealer Honda MPM Motor Kupang Baik.
- Hipotesis 2. Gaya Kepemimpinan, berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Dealer Honda MPM Motor Kupang.
- Hipotesis 3. Kepuasan Kerja, berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Dealer Honda MPM Motor kupang.
- Hipotesis 4. Komitmen Organisasi berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Dealer Honda MPM Motor Kupang.
- Hipotesis 5. Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Dealer Honda MPM Motor Kupang.