

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan dan didukung dengan adanya penelitian terdahulu yang dapat menjadi sumber referensi data untuk penelitian yang dilakukan saat ini, dengan membandingkan persamaan dan perbedaan hasil analisis dan sebagai dasar dalam melakukan penelitian ini. Berikut diantaranya penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik yang ada :

Tabel 2.1
Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	Teman Koesmono (2007)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dalam organisasi	Kepemimpinan transformasional (X1) Komitmen organisasi (Y1) Di dalam organisasi (M)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional perawat rumah sakit swasta di Surabaya.
2.	Marwan Petra Surbakti dan Suharnomo (2013)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Trisakti Cipta Nusantara	Kepemimpinan transformasional (X) Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

No	Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
3.	Munawaroh (2011)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru katolik wijana jombang	Kepemimpinan transformasional (X) Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4.	Siti Norma Daulay, (2017)	“ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai (SStudi kasus di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu Sei Rampah)	Kepemimpinan Transformasional (X) Kinerja Pegawai (Y)	Regresi Linier	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5	Permata, 2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas Mayangan Jogoroto Jombang	Kepemimpinan Transformasional (X) Kinerja Pegawai (Y) Komitmen Organisasi (M)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. melalui komitmen organisasi sebagai variable intervening
6	Aryo Kristi Wardana (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen organisai terhadap Kinerja Pegawa Pt Surya kencana food	Kepemimpinan transformasional (X1) Komitmen Organisaasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan Komiten Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

1.2 Tinjauan Teori

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis tentang “Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang”. Maka bab ini, peneliti akan menguraikan dan menjabarkan mengenai teori atau konsep-konsep yang berkaitan dengan masing-masing variabel penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Teori atau konsep dan hasil terdahulu ini sebagai bahan acuan dalam menganalisis kasus atau permasalahan tentang kepemimpinan transformasional dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang.

1.2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan, Kartono (2013). Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) menyatakan, bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin menguasai partisipasi sukarela dari karyawan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Terry dan Leslie (2010) Kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi orang - orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi karyawan yang semua hubungannya melibatkan seorang pemimpin yang memfokuskan pada tujuan yang ingin dicapai.

1.2.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan perwujudan dari tingkah laku pemimpin menyangkut kompetensi dan kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Menurut Rivai (2014), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi 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 Hasibuan (2014), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

a. Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini memperlakukan dengan sewenang-wenangnya karena menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa dalam organisasi. Karyawan digerakkan dengan cara dipaksa sehingga karyawan dalam melakukan pekerjaannya bukan karena kesadaran untuk melakukan pekerjaan, melainkan karena takut. Gaya kepemimpinan otoriter memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung penuh oleh pemimpin.
2. Karyawan hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak memperoleh kesempatan untuk memberikan berbagai ide baru.
3. Karyawan bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
4. Pemimpin menentukan kebijakan organisasi secara sendiri, jika pemimpin meminta karyawan terlibat maka keterlibatannya sangat terbatas untuk memberikan masukan.

5 Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap pegawai sehingga sering membangun asumsi dan perspektif yang subjektif.

6 Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah

b. Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini mirip dengan gaya kepemimpinan demokratis dimana pemimpin melibatkan partisipasi dari seluruh karyawan untuk terlibat. Perbedaannya, kepemimpinan demokratis lebih mengedepankan pikiran dan masukan karyawan, sedangkan kepemimpinan partisipatif lebih memberdayakan karyawan untuk terlibat langsung dalam pekerjaan yang ada di dalam organisasi.

Ciri-ciri kepemimpinan partisipatif adalah sebagai berikut :

1 Pemimpin dan yang dipimpin sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah, atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari yang dipimpin.

2 Pemimpin memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.

3 Hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.

4 Motivasi yang diberikan kepada yang dipimpin tidak hanya didasarkan atas berbagai pertimbangan ekonomis, tetapi juga didasarkan pada pentingnya peran yang dipimpin dalam melaksanakan berbagai tugas organisasi.

c. Kepemimpinan delegatif

Perilaku pemimpin dicirikan dengan rendahnya dukungan dan pengarahan

oleh pemimpin. Pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan karyawan yang ada, kemudian mengambil keputusan yang dibuat dan mendelegasikan seluruhnya kepada karyawan sehingga karyawan diharapkan mampu menyelesaikan segala permasalahan dengan sendiri.

1.2.3 Fungsi Pemimpin Kepemimpinan

Menurut Adair (2008) fungsi pemimpin dan kepemimpinan berkenaan dengan perencanaan, pemrakarsaan, pengendalian, pendukung, penginformasi, dan pengevaluasian. Masing-masing fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan berkenaan dengan aspek sebagai berikut :

- a. Mencari semua informasi yang tersedia.
- b. Mendefinisikan tugas, maksud, dan tujuan kelompok.
- c. Membuat rencana yang dapat terlaksana.

2. Pemrakarsaan

Pemrakarsaan berkenaan dengan aspek sebagai berikut :

- a. Memberikan pengarahan kepada kelompok mengenai sasaran dan rencana.
- b. Menjelaskan mengapa menetapkan sasaran atau rencana merupakan hal yang penting.
- c. Membagi tugas kepada anggota kelompok.
- d. Menetapkan standar kelompok.

3. Pengendalian

Pengendalian berkenaan dengan aspek berikut :

- a. Memelihara anggota kelompok.
- b. Memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan.
- c. Menjaga relevansi diskusi.
- d. Mendorong kelompok mengambil tindakan/keputusan.

4. Pendukung

Pendukung berkenaan dengan aspek berikut :

- a. Memberikan semangat kepada kelompok/individu.
- b. Menciptakan tim kerja yang solid.

5. Penginformasian

Penginformasian berkenaan dengan aspek berikut :

- a. Memperjelas tugas rencana.
- b. Memberi informasi baru bagi kelompok.
- c. Menerima informasi dari kelompok.
- d. Membuat ringkasan atas usul dan gagasan yang masuk akal.

6. Pengevaluasian

Pengevaluasian berkenaan dengan aspek berikut :

- a. Mengevaluasi kelayakan gagasan.
- b. Menguji konsekuensi solusi yang diusulkan.
- c. Mengevaluasi prestasi kelompok.

1.2.4 Indikator Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo, (2005:83) Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian (personality) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang

memancarkan suatu pengaruh yang tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendaknya, dan semua itu dapat ditunjukkan oleh beberapa indikator yaitu:

1. Bersikap adil

Rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan daripada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi

2. Memberi sugesti

Sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

3. Memotivasi

Setiap pemimpin memberikan suatu motivasi untuk memungkinkan karyawan merasa dianggap dan memunculkan rasa semangat untuk melakukan pekerjaan.

4. Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif.

1.2.5 Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan

Santosa (2004) mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha untuk memengaruhi anggota kelompok agar mereka bersedia menyumbangkan kemampuannya lebih banyak dalam mencapai tujuan kelompok yang telah disepakati.

Menurut Rivai, dkk (2019), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan juga merupakan masalah sosial yang didalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara memengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengoordinasikan. Veiithzal, dkk juga berpendapat bahwa ada beberapa unsur pokok dalam pengertian kepemimpinan, antara lain :

1. Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi;
2. Dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses memengaruhi bawahan oleh pemimpin;
3. Adanya tujuan bersama yang harus dicapai.

Menurut Yukl (2018), kepemimpinan adalah proses dalam memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses yang memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama.

Robbins dan Jugde (2015), mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi

atau tujuan yang ditetapkan. Sumber dari pengaruh tersebut dapat secara formal, seperti yang dilakukan dalam peringkat manajerial organisasi. Tetapi tidak semua pemimpin adalah para manajer, demikian pula tidak semua manajer adalah para pemimpin. Hanya karena organisasi memberikan manajer hak-hak formal tertentu, tidak menjadi jaminan bahwa mereka akan memimpin secara efektif. Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal.

Dari pengertian-pengertian tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dalam memengaruhi seseorang atau kelompok orang untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas menuju sebuah pencapaian visi dan tujuan yang telah disepakati.

2. Model Kepemimpinan

Menurut Karim (2010), ditentukan berbagai model kepemimpinan sebagai berikut :

a. Kepemimpinan Tradisional

Kepemimpinan tradisional yaitu aktivitas kepemimpinan yang diniatkan untuk ekstensi diri sendiri dengan menguasai yang lain.

b. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik yaitu pemimpin yang ide/gagasan/pemikiran, konsep, teori, suasana batin dan perilakunya meyakinkan orang lain.

c. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang diniatkan untuk mengembangkan interes lebih jauh dengan melakukan transaksi-transaksi dengan yang lain untuk memenuhi keinginan.

d. **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional yaitu sebuah proses dimana pimpinan dan bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya.

e. **Kepemimpinan Spiritual**

Kepemimpinan spiritual yaitu kepemimpinan yang fokus pada potensi yang ada dalam diri (potensi ilahiah dan insaniyah) dalam setiap anggota organisasi. Sebagai manusia, semua itu dilakukan untuk mewujudkan kesejahteraan kehidupan bersama yang lebih luas dan tidak terbatas pada sekat-sekat organisasi yang prosedural.

3. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Dalam penelitian ini, peneliti akan berfokus pada kepemimpinan transformasional. Namun meskipun demikian, kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan kepemimpinan transaksional. Kedua jenis kepemimpinan tersebut didefinisikan menurut perilaku yang digunakan untuk memengaruhi para pengikut dan dampak dari pemimpin pada para pengikut. Menurut Bass yang dikutip oleh Yukl (2018) dengan kepemimpinan transformasional, pengikut akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap

pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Pemimpin transformasional dapat mengubah dan memotivasi para pengikut dengan cara :

- a. Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas.
- b. Membujuk mereka untuk memprioritaskan kepentingan tim atau organisasi dibandingkan kepentingan pribadi.
- c. Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Sebaliknya, kepemimpinan transaksional melibatkan proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan pemimpin tetapi mungkin tidak menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap tujuan tugas. Dengan kata lain, kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahan. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan apa upah atau hadiah yang akan diterima jika bawahan mampu memenuhi syarat yang ditentukan.

Menurut Bass yang dikutip oleh Yukl (2018), kepemimpinan transformasional dan transaksional tersebut berbeda tetapi bukan proses yang saling meniadakan. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Dan inti dari kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2018) yaitu memberikan inspirasi, mengembangkan dan memberdayakan pengikut serta membuat pengikut tidak selalu bergantung pada pimpinan.

Beberapa ahli telah mengemukakan pendapat tentang pengertian

kepemimpinan transformasional yang antara lain disampaikan oleh Robbins dan Judge (2015), yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sikap para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya.

Menurut Rivai, dkk (2019), kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Purnomo dan Saragih (2016) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dimaksudkan oleh pemimpin sebagai proses untuk mengubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sikap dari pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya dan mampu membuat bawahannya mengikuti perintahnya dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas sebagai proses untuk mengubah dan mentransformasikan diri mereka melampaui kepentingan mereka sendiri.

4. Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl (2018), terdapat beberapa faktor yang terkait dengan kepemimpinan transformasional antara lain :

- a. Kepercayaan diri pemimpin.

Pemimpin mempunyai tanggung jawab dalam mengendalikan perusahaan, sehingga dalam hal ini kepercayaan diri yang ada dalam diri pemimpin akan memengaruhi pemimpin dalam menghadapi peluang ataupun masalah. Dalam beberapa studi kepemimpinan, percaya diri mengacu pada kecenderungan melihat sisi positif dari berbagai hal, yang selanjutnya akan digunakan dalam penilaian, pengambilan keputusan dan gagasan.

b. Kecakapan dalam memimpin.

Kecakapan dalam diri pemimpin berperan sangat penting, karena untuk mencapai tujuan organisasi, pemimpin dituntut untuk tanggap, kreatif dan inovatif dengan tidak mengabaikan kepentingan para pengikutnya.

c. Sifat visioner.

Salah satu tugas dari seorang pemimpin adalah menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas (Rivai, dkk, 2019). Berkaitan dengan hal tersebut, sifat visioner pemimpin akan cenderung memengaruhi pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan atau mentransformasikan dan mengimplementasi pemikiran ideal yang berasal dari diri pemimpin (Sudaryo, dkk, 2018).

d. Pengikut

Seorang pemimpin yang mempunyai pengaruh, kekuasaan dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila tidak memiliki pengikut yang berada dibelakangnya yang memberi dukungan dan mengikutinya (Rivai, dkk, 2019). Sehingga untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, pemimpin harus melibatkan orang dalam menghadapi

tantangan, perspektif yang berubah dan belajar cara baru untuk bekerja bersama secara efektif (Yukl, 2018). Dengan demikian, karakteristik pengikut dan persepsi pengikut terhadap pemimpinnya akan menjadi sangat penting dan memengaruhi kinerja satu sama lain.

5. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2015), ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional, yakni :

a. Pengaruh Idealis

Pengaruh idealis menggambarkan pemimpin yang mampu membuat para bawahan mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya. Pemimpin dapat mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi dan gaya mereka dalam diri bawahannya, sehingga pemimpin dianggap sebagai panutan.

b. Motivasi Inspirasional

Motivasi inspirasional menggambarkan pemimpin yang bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini akan memicu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak hanya akan membangkitkan semangat per individu tapi juga membangkitkan semangat kelompok.

c. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual ini menggambarkan kemampuan pemimpin untuk

memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berusaha mendorong kesadaran dan perhatian bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan. Selanjutnya pemimpin berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan perspektif baru.

d. Perhatian secara Individual

Perhatian secara individual berarti bahwa pemimpin mempunyai sikap peduli dan memerhatikan bawahannya, memperlakukan bawahan secara individual, melatih dan memberi arahan. Pemimpin juga akan mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan yang disampaikan oleh bawahan dan secara khusus bersedia memerhatikan kebutuhan bawahan akan pengembangan karir mereka. Dalam hal ini pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan dalam diri karyawan itu sendiri.

1.2.6 Komitmen Kerja

1. Pengertian Komitmen Kerja

Menurut L Mathis-John H Jackson (2013) komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional. Serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidak hadirannya dan angka perputaran karyawan.

Sopiah (2010) telah menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah bagian dari perilaku individu untuk bertahan sebagai keanggotaan organisasi dan memonilisasi semua kemampuan yang mereka miliki unstick tujuan organisasi.

Menurut Luthas (2010:249) komitmen organisasi ialah kemauan karyawan untuk tetap menjadi anggota atau bagian dalam organisasi perusahaan itu sendiri dan keinginan berkarir dalam mengeksplorasi kemampuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Allen dan Mayer (1996) mendefinisikan komitmen organisasi membuat lebih sedikit kemungkinan bagi karyawan untuk meninggalkan organisasi organisasi atas kemauan sendiri. Komitmen organisasi adalah keyakinan kuat pada tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja atas nama organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Carmon et al,2010)

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan yang diraskan individu untuk terikat dan setia dalam organisasi dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sehingga tidak ingin mencari pekerjaan diluar perusahaan tempat mereka bekerja.

2. Aspek - Aspek Komitmen Kerja

Stephen P.Robbins dan Timothy A.Judge (2008) mengungkapkan bahwa terhadap tiga aspek yang mencirikan komitmen kerja, antara lain :

a. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Aspek ini merupakan perasaan emosional dan keyakinan-keyakinan dari anggota/karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan dari perusahaan, rasa ikut sebagai dari organisasi dan rasa keterlibatan dalam organisasi. Komitmen afektif tercermin dalam perilaku anggota terhadap organisasinya, seperti kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi penerimaan terhadap kebijakan organisasi serta anggota memiliki kebanggan menjadi bagian dari suatu organisasi. Menurut Allen dan Mayer (1990) pada aspek komitmen afektif dapat

menimbulkan rasa keintiman sebagai keluarga terhadap sebuah organisasi dan keterlibatan karyawan pada pekerjaan lebih mendalam dan konsisten.

Kesamaan tujuan atau nilai-nilai dari seseorang karyawan dengan perusahaan akan menumbuhkan kerelaan karyawan dengan mengalikasikan suatu hal demi tercapainya tujuan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif mempunyai anggapan bahwa organisasi akan memberikan keamanan dan kenyamanan karena karyawan memiliki ikatan yang kuat dengan perusahaan atau organisasi. Hal tersebut senada dengan pendapat yang diungkapkan oleh Srimulyani (2009) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif akan merasa lebih dekat dengan organisasi tempat karyawan itu berada, sehingga karyawan akan termotivasi dan memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan.

b. Komitmen berkelanjutan (*continuancecommitment*)

Aspek ini berkaitan dengan nilai ekonomis yang didapat seorang karyawan, yang berarti bahwa seorang memilih bertahan pada suatu perusahaan karena mendapatkan keuntungan-keuntungan tertentu, dibandingkan karyawan tersebut keluar atau berpindah ke perusahaan lain, pada aspek ini, terbentuk karena imbalan yang diberikan oleh perusahaan yang dirasa cukup. Pada aspek ini alasan seorang karyawan bertahan karena karyawan tersebut merasa membutuhkan imbalan dari perusahaan. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan memilih untuk tetap tinggal dan mempertahankan hubungannya dengan perusahaan/organisasi. Hal tersebut terjadi karena karyawan memiliki kebutuhan secara ekonomi. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang rendah dapat

berdampak pada kurangnya kinerja, kondisi tersebut dapat terjadi bila karyawan merasa hasil yang diterima kurang sesuai dengan dirinya (Srimulyani, 2009). Komitmen berkelanjutan merupakan keadaan karyawan yang memerlukan (*need*) untuk melakukan sesuatu pada perusahaan (Allen dan Mayer, 1990).

c. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Aspek ini berkaitan dengan keinginan untuk bertahan dengan organisasi karena alasan-alasan moral atau etis. Pada aspek ini komitmen berbentuk dari perasaan karyawan yang merasa berkewajiban atau keharusan karyawan untuk tetap bertahan lebih dari orang lain (Greenberg dalam Kurniawan, 2015)

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Kerja

Kusumaputri (2015) mengungkapkan tujuh faktor yang dapat mempengaruhi komitmen kerja karyawan, yaitu :

a. Faktor-faktor terkait pekerjaan (*job related factors*)

Merupakan hasil keseluruhan yang terkait faktor-faktor pekerjaan yang cukup penting ditingkatkan individu. Peran dalam pekerjaan hasil ini kurang jelas pun akan mempengaruhi komitmen organisasi, seperti kesempatan promosi dan lain-lain. Faktor yang berdampak pada komitmen adalah tanggung jawab dan tugas yang diberikan pada anggota.

b. Kesempatan para anggota (*employee opportunities*)

Kesempatan anggota akan berpengaruh pada komitmen organisasi, karyawan yang masih memiliki peluang tinggi bekerja ditempat lain, akan mengurangi komitmen kerja karyawan, begitupun sebaliknya. Hal ini sangat bergantung pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja karyawan akan selalu

memperhitungkan keinginan unstuck keluar atau tetap bertahan.

c. Karakteristik individu

Karakteristik individu yang berpengaruh seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, kepribadian dan hal-hal yang menyangkut individu tersebut (karakter). Dijelaskan pula, bahwa semakin lama masa kerja maka makin tinggi juga komitmen yang dimilikinya. Selain peran gender ini juga dapat berpengaruh pada komitmen organisasinya, namun peran gender ini tidak semata-mata hanya perbedaan gender saja namun juga dengan jenis pekerjaan yang diberikan dan keyakinan terhadap kemampuan yang dimilikinya, Bandura (1997) mengatakan bahwa karakteristik individu dapat dipengaruhi oleh kekuatan *self-efficacy* masing-masing individu. Karakteristik individu sendiri sangat bergantung pada *self-efficacy*. Hal tersebut senada dengan pendapat Yusril,dkk (2014) yang mengatakan bahwa *self-afficacy* merupakan indikasi dalam mengoptimalkan kemampuan dan faktor personal yang ada pada individu dalam meningkatkan komitmen kerja individu tersebut. *Self-efficacy* yang kuat dari seorang karyawan akan membentuk kepercayaan diri seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

d. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi komitmen kerja, satu kondisi lingkungan kerja yang berdampak positif bagi komitmen organisasi adalah rasa keterlibatan menganggap dirinya dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor lain dalam lingkungan kerja yang berpengaruh adalah system seleksi, penilaian, serta promosi, gaya manajemen, dll.

e. Hubungan positif

Hubungan positif memiliki arti hubungan antara anggota baik hubungan dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan dan rasa saling menghargai akan menimbulkan komitmen kerja yang tinggi.

f. Struktur organisasi

Struktur organisasi yang fleksibel lebih mungkin berkontribusi pada peningkatan komitmen anggotanya, manajemen dapat meningkatkan komitmen anggotanya dengan memberikan anggota arahan atau berpengaruh yang lebih baik.

Sedangkan system birokratis akan cenderung berdampak negatif bagi organisasi.

g. Gaya manajemen

Gaya manajemen yang tidak sesuai dengan konteks aspirasi anggota-anggotanya akan menurunkan tingkat komitmen organisasi. Sedangkan gaya manajemen yang membangkitkan keterlibatan hasrat anggota akan meningkatkan komitmen kerja, semakin fleksibel organisasi yang menekankan pada partisipasi anggota dapat meningkatkan komitmen organisasi secara positif serta cukup kuat.

4. Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen adalah derajat dimana karyawan percaya sepenuhnya mau menerima tujuan-tujuan perusahaan serta mau untuk tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Adapun indikator komitmen menurut Loncoln dan Bashaw(1994) dalam Sopiah(2008) :

a. Kemauan karyawan, dilihat dari antusias dan kemauan diri pribadi sendiri.

Dengan melakukan inisiatif untuk perusahaan tanpa ada perintah dari atasan.

b. Kesetiaan karyawan, sejauh mana tiap individu mempunyai komit dalam hal

kesetiaan terhadap organisasi dengan tidak ada rasa pindah atau menduakan organisasi itu.

- c. Kebanggaan karyawan, kebanggaan dalam diri dan akan tetap menjaga nama organisasi dimata orang luar.

1.2.7 Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai atau *job performance* dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya, (Maulizar et al., 2012). Searah dengan pendapat tersebut (Maulizar et al., 2012) menyimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Penilaian Kinerja PNS berpedoman pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. . Penilaian dalam SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya,sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Penilaian Perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerja sama. Penilaian Kinerja PNS merupakan nilai gabungan dari penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja dengan perbandingan 60% dan 40%. Hasil penilaian kinerja PNS digunakan sebagai bahan kajian untuk menjamin objektivitas dan pengembangan PNS, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan, kenaikan

pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, dan lain-lain. Sebagai regulasi yang baru diterapkan, Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri masih terdapat permasalahan dalam hal sosialisasi, pemahaman hingga penerapannya.

1. Indikator Kinerja Pegawai

Miner (Sudarmanto, 2009 : 11- 12), mengemukakan 4 dimensi yang dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu :

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

. Adapun indikator penilaian kinerja menurut PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai yaitu :

1. Kuantitas merupakan target output yang ditetapkan pegawai Berdasarkan indikator kuantitas, tingkat kinerja pegawai didapatkan hasil dengan sebagian besar (modus) responden adalah 72.2 % (13 responden) memberikan tanggapan baik, 16.7% (3 responden) sangat baik, dan 11.1% (2 responden) kurang baik. Indikator kuantitas dinilai berdasarkan sub-sub indikator Tingkat kesesuaian target kuantitas dan rencana yang ditetapkan dalam SKP, Kesesuaian tingkat realisasi target output atau kuantitas yang dihasilkan
2. Kualitas artinya ialah jumlah yang dihasilkan atau dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu ialah tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang sudah di tentukan, dengan hasil output yang sesuai dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain
4. Biaya merupakan biaya yang dibutuhkan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya
5. Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan atau instansi lain
6. Integritas adalah kemampuan pegawai untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika dalam organisasi.
7. Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
8. Disiplin adalah kesanggupan pegawai untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin
9. Kerjasama adalah kemauan dan kemampuan pegawai Surabaya untuk bekerjasama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan, dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan

2. Faktor-faktor Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai menurut Murti dalam Prabu Mangkunegara (2005:16-17), faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi adalah faktor internal dan faktor eksternal yang dijelaskan sebagai berikut berikut:

- a. Faktor Individu Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah).
- b. Faktor Lingkungan Organisasi Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

3. Tujuan Kinerja

Menurut Mangkunegara (2014), secara spesifik tujuan dari kinerja sebagai berikut:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

- b. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- c. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- d. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

4. Manfaat Kinerja

Adapun beberapa manfaat kinerja menurut Rivai (2010), manfaat kinerja pada dasarnya meliputi:

- a. Untuk memperbaiki kinerja pegawai di dalam organisasi.
- b. Untuk membantu membuat keputusan dalam melakukan mutasi pegawai, promosi jabatan maupun manajemen konflik di dalam organisasi.
- c. Sebagai latihan dan pengembangan kemampuan bagi pegawai.
- d. Sebagai umpan balik dari pegawai kepada manajemen organisasi yang berupa pendapat, kritik maupun saran tentang kebijakan organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai.

1.3 Pengaruh antar variabel

1.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu kondisi dimana para pengikut dari pemimpin yang transformasional merasa adanya rasa kepercayaan,

kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpinnya, sehingga para pengikutnya termotivasi untuk melakukan hal yang lebih dari hal yang awalnya diharapkan. Kinerja pegawai juga ditentukan dari seorang pemimpin yang mampu mengarahkan pegawai dengan baik. Apabila pemimpin mampu memberikan contoh baik seperti mau menerima kritik ataupun saran, 32 memberikan pujian, dan memberikan dukungan terhadap pegawai, maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut.

Menurut hasil penelitian Tri Sulastri, Arrafiqur Rahman, Hidayat (2015) yang berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. FiFGroup Pasir Pengaraian, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

1.3.2 Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kinerja pegawai

Menurut Sopiah(2018:166) menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja yang tinggi, tingkat absen berkurang, loyalitas karyawan yang meningkat. Keberhasilan pengelolaan organisasi ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia. Tinggi rendahnya komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja akan menentukan kinerja yang akan mereka capai di organisasi.

Pada penelitian Maya Dwi A (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengaruh Kemampuan, Kepribadian, Motivasi, Komitmen terhadap kinerja SDM PT. Bima Jasa Sumber Sarana” bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja. Begitu juga dengan Rosita Dini P (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kemampuan kerja dan Komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan” bahwa komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

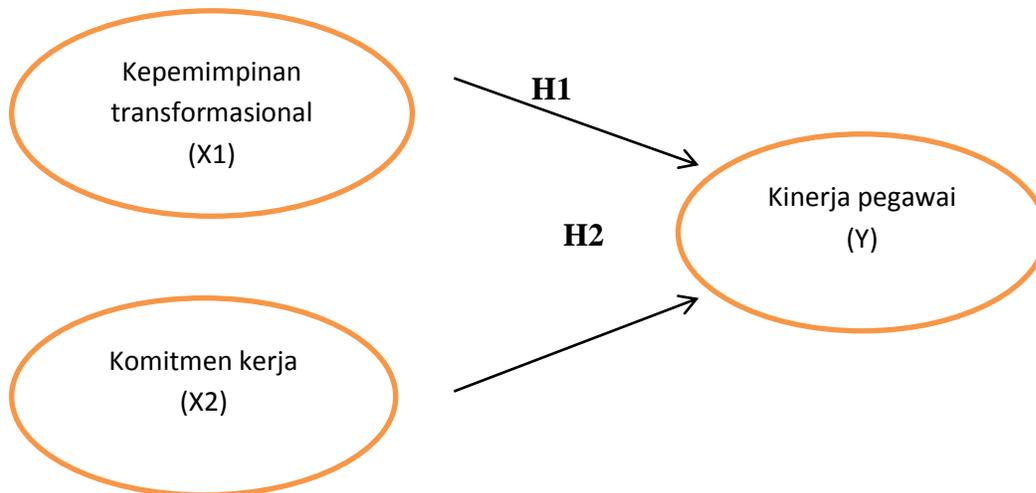
1.4 Kerangka Konseptual

Kinerja karyawan merupakan merupakan faktor yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh semua perusahaan maupun organisasi, Ini dikarenakan kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah Gaya kepemimpinan Transformasional dan Komitmen kerja .

Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah dimana pemimpin menyediakan rangsangan intelektual dan perhatian individu ,sehingga gaya kepemimpinan Transformasional ini mempengaruhi sebuah kinerja pegawai yang di bawahnya, dengan adanya gaya kepemimpinan seorang pemimpin, bawahan dapat merasakan bagaimana mereka diarahkan dan digerakkan untuk menuju tujuan serta keterikatan mereka terhadap organisasi hal itu yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menjadi lebih terarah

Menurut Sopiah(2018:166) menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja yang tinggi, tingkat absen berkurang, loyalitas karyawan yang meningkat. Keberhasilan pengelolaan organisasi ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelolah sumber daya manusia. Tinggi rendahnya komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja akan menentukan kinerja yang akan mereka capai di organisasi

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, maka dari itu dapat dibangun sebuah kerangka konseptual sebagai dasar untuk membentuk hipotesis sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

1.5 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Berdasarkan kerangka konseptual diatas yang telah di gambarkan dapat disimpulkan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

H1 : Diduga Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang.

H2 : Diduga Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang.