# BAB II

# LANDASAN TEORI

## A. Komitmen Organisasi

### 1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen dalam sebuah organisasi menjadi hal yang terutamakan untuk keberlangsungan suatu organisasi apapun baik diperusahaan maupun instansi. Menurut Luthan mendenefisikan bahwa komitmen merupakan suatu sikap loyalitas karyawan pada organisasi mereka dan merupakan proses berlanjut melalui partisipasi organisasi yang mengekspresikan perhatian mereka untuk organisasi dan kesuksesan selanjutnya.[1] Jadi komitmen adalah suatu sikap loyal anggota kepada organisasinya yang berorientasi pada tujuan. Artinya ini merupakan sikap penting karena dalam hal ini ditunjukkan oleh orang – orang yang memiliki ketersediaan bekerja dengan rajin demi kesuksesan organisasi tersebut.

Sedangkan menurut David Mclelland mengartikan komitmen organisasi yaitu sebuah loyalitas dan identifikasi individu terhadap suatu organiasi dan untuk mereka berkomitmen dapat dikatakan memiliki kecenderungan lebih mempertahankan keanggotaan organisasinya. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku yang memiliki usaha dengan maksimal demi mencapai target yang diharapkan.

Komitmen di dalam organisasi berarti tidak hanya sekedar keanggotaan formal saja melainkan dapat berwujud sikap menyukai

[1]Ria Mardiana Yusuf dan Darman Syarif, *Perilaku Komitmen Organisasi*, Makasar: CV Nas Media Pustaka, 2018, hal 17

organisasi dan adanya ketersediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasinya demi mencapai tujuan. Menurut Robbins dan Timorthy A. Judge, berpendapat komitmen organisasi adalah "suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tetentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi".[2]

Menurut Porter, Steers dan Mowday, komitmen dalam pekerjaan merupakan sesuatu yang timbul bukan sekedar loyalitas positif, akan tetapi melibatkan hubungan aktif dengan organisasi yang bersangkutan. Dalam hal ini, menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan psikologi antara karyawan dengan organisasinya yang membuat karyawan tidak berkeinginan meninggalkan organisasi tersebut.

Dari beberapa Dari beberapa definisi teori komitmen yang diterangkan oleh ahli dapat disimpulkan komitmen terhadap organisasi artinya suatu bentuk ikatan psikologis karyawan pada suatu organisasi yang mencakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi maupun perusahaan.

**2. Dimensi Komitmen**

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, membedakan bahwa ada tiga aspek komitmen organisasi diantaranya *Affective*

[2]St Tryaningsih, *Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinnerja Karyawan,* (Universitas Surakarta: Fakultas Ekonomi, 2014), Jurnal Informatika Vol.1 No.2, hal 33 - 34

*Commitment, Continuance Commitment,* dan *Normative Commitmen* antara lain sebagai berikut[3]:

a. *Affective commitment,* adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional, hal ini berkaitan dengan adanya ikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan di dalam organisasi karena keinginan dari diri sendiri.
b. *Continuance commitment,* adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan oleh karyawan. Sehingga menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dikorbankan apabila menetap pada suatu organisasi.
c. *Normative commitmen,* adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan. Yang berisi keyakinan individu akan tanggungjawab terhadap organisasi. Jadi seorang karyawan bertahan karena adanya loyalitas.

**3. Bentuk Komitmen Organisasi**

Komitmen dalam suatu organisasi bisa diwujudkan melalui tahap/poses sebagai berikut[4] :

a. Komitmen dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
b. Komitmen dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja standar organisasi.

---

[3]Ria Mardiana Yusuf dan Darman Syarif, *Perilaku Komitmen Organisasi.....*, hal 19 - 20

[4]Fariansyah Defin Shahrial Putra, 2017, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Maju Makmur Banjarmasin*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol.10, hal 165

c. Komitmen dalam mengembangkan mutu/kualitas sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu/kualitas produk.

**4. Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Lincoln dan Bashaw komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

a. Kemauan karyawan
b. Kesetiaan karyawan
c. Kebanggaan karyawan

Komitmen karyawan dalam suatu organisasi tidak datang secara kebetulan melainkan dari beberapa tahap/faktor – faktor yang mempengaruhinya. Menurut Sopiah, faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi antara lain: (a) faktor personal, (b) faktor organisasi, dan faktor dari luar organisasi.[5]

**5. Faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi**

Dalam suatu organisasi ada beberapa faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen sesorang karyawan yang meliputi ciri – ciri[6]:

a. Ciri pribadi
b. Ciri pekerjaan
c. Pengalaman kerja

## B. Motivasi Kerja

**1. Pengertian Motivasi Kerja**

[5]Astriyani Nopia, *Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Locus Control Terhadap Kepuasan Kerja Kantor Akuntan Publik*,(Jakarta: UIN Syarif Hidatullah Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, 2011), hal 13

[6] Ria Mardiana Yusuf dan Darman Syarif, *Perilaku Komitmen Organisasi.....*, hal 21

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi hanya sebagai pengantar bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif supaya berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.[7] Motivasi kerja hanya sebagai pendorong seseorang agar mau melaksanakan tugas – tugas yang diberikan kepadanya.

Menurut Stephen P.Robbins mengartikan motivasi kerja merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung dalam upaya individu ke arah pencapaian tujuan optimal. Sedangkan motivasi kerja menurut Kusnadi yaitu upaya-upaya yang memunculkan semangat dari dalam diri orang itu sendiri melalui sebuah fasilitas – fasilitas penyediaan kepuasan.[8]

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai kegiatan yang mengarahkan perilaku seseorang ke arah untuk mencapai suatu kebutuhan yang dapat memberikan kepuasan batin. Pengertian Motivasi Kerja menurut Malayu S.P. Hasibuan merupakan suatu pemberian daya penggerak, menyalurkan, menyebabkan dan mendukung perilaku manusia agar mereka mau bekerja sama atau bekerja giat, bekerja efektif dan berintegrasi dengan segala daya dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal.

---

[7]Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen.....*, hlm. 141

[8]St. Triyaningsih. *Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan,* (Surakarta : 2014, Jurnal Informatika). Vol. 01 No.02, hal 11 – 12

Dari pengertian motivasi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan sesuatu yang mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tindakan dan dapat diharapkan dapat bekerja giat baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

**2. Teori Motivasi Kerja**

Teori motivasi kerja menurut David Mclelland yaitu[9]:

a. Teori Kebutuhan

(1) Kebutuhan berprestasi (*need of achievement*)

Kebutuhan untuk berprestasi yaitu kebutuhan melakukan pekerjaan lebih baik dari sebelumnya, dan selalu berkeinginan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.

(2) Kebutuhan Afilasi (*Need For Affiliation)*

Kebutuhan Afilasi adalah kebutuhan hasrat untuk dapat menjalin hubungan kerjasama pada pihak lain dengan sikap ramah dan akrab. Dengan maksud keinginan mempunyai hubungan yang kooperatif dan penuh dengan sikap persahabatan dengan pihak lain.

(3) Kebutuhan akan kekuasan (*Need For Power*)

Kebutuhan kekuasaan adalah kebutuhan dorongan untuk memiliki pengaruh otoritas terhadap orang lain, dengan maksud bisa melakukan sesuatu hal lebih baik lagi atau lebih efisien dari sebelumnya.

[9]Kadarisman, M. Manajemen Pengembangan Sumber …, hal. 276

Dalam teori motivasi David McClelland mengemukakan bahwa manusia pada dasarnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Asumsi ini telah diuji secara empiric oleh David McClelland bersama kawan–kawannya mempelajari persoalan-persoalan yang berkaitan dengan keberhasilan seseorang (*the needs to ahieve*) di Universitas Harvard Amerika Serikat.[10] Orang yang termotivasi untuk berprestasi memiliki tiga ciri umum yakni : 1) menyukai tugas-tugas dengan tingkat kesulitan moderat, 2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya sendiri dan bukan karena factor lain seperti kejujuran, 3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan pekerjanya.

b) Teori Keadilan

Menurut Dafit, menyatakan teori keadilan yang berfokus pada persepsi individu tentang seberapa adil mereka diperlakukan dibandingkan dengan orang lain. Mengenai ketidakadilan muncul ketika rasio – rasio masukan tidak seimbang. Sebuah ketidakadilan yang dirasakan akan muncul dalam arah lain seperti yang dirasakan semisal menciptakan ketegangan dalam diri individu yang memotivasi mereka untuk menyeimbangkan keadilan.

### 3. Model – Model Motivasi

Para Manager atau Pimpinan memiliki berbagai pandangan tentang motivasi dengan pendekatan jenis motivasi yakni[11]:

---

[10]M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*.....,,hal. 284

[11]Malayu S. P. Hasibuan, 2009, *Manajemen*....., hlm. 14 - 150

a) Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi karyawan agar semangat kerja, perlu diterapkan hal insentif berupa pemberian imbalan (uang/barang), kepada karyawan yang berprestasi baik.

b) Model Hubungan Manusia (*Human Relation Model*)

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi karyawan supaya semangat kerja ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka berguna dan penting. Disini ditumbuhkan kontak sosial /hubungan kemanusiaan dengan karyawan sebagai faktor motivasi.

c) Model Sumber Daya Manusia (*Human Resources Model*)

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi karyawan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan.

**4. Macam – Macam Motivasi dan Alat Motivasi**

Ada beberapa macam motivasi dan alat motivasi yang digunakan oleh manager untuk memberikan dorongan pada bawahan untuk melakukan sesuatu. Namun disisi lain ada dampak positif/negatifnya adalah sebagai berikut :

a) Motivasi positif (insentif positif)

Manajer memotivasi dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif akan mempengaruhi semangat kerja bawahan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

b) Motivasi negatif (insentif negatif)

Manager memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif, akan berpengaruh terhadap semangat kerja para bawahan dalam jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Hal ini juga akan mempengaruhi produktivitas suatu perusahaan/organisasi.

Sedangkan alat motivasi yang digunakan untuk mendukung atau mendorong suatu motivasi yaitu dapat berupa materil insentif dan non materil insentif. Materil insentif merupakan alat motivasi berupa imbalan atas kerjanya berupa uang atau barang yang mempunyai nilai kebutuhan ekonomis dan alat yang berupa non materil insentif dapat berbentuk barang atau benda yang tidak bernilai uang, namun dalam hal ini hanya memberikan sebuah kepuasan atau kebanggaan rohani saja. Namun disisi lain ada juga yang berbentuk kombinasi materil insentif dan non materil insentif.[12]

**5. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Faktor – faktor motivasi kerja menurut Saydam adalah motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat dibedakan menjadi:

(a) Faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri.

(b) Faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan.

Selain itu faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan agar memperoleh kepuasan dalam kerja dalam meningkatkan produktivitas yaitu:

[12]Malayu. S. P. Hasibuan, *Manajemen*.....,, hlm. 150

1. Gaji/imbalan yang dirasakan adil

   Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

2. Kondisi kerja yang menunjang

   Dalam hal ini, kebutuhan-kebutuhan fisik dalam pekerjaan yang terpenuhi akan memuaskan kerja.

3. Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan)

   Setiap pekerjaan dalam organisasi memiliki kaitan dengan pekerjaan lain. Dalam perkambangannya, corak interaksi antarpekerjaan tumbuh berbeda-beda yakni:

   (a) Hubungan bawahan dengan rekan kerja.

   (b) Hubungan kerja dengan atasan.

   (c) Hubungan rekan kerja, atasan dengan bawahan.

### 6. Indikator Motivasi Kerja

Menurut David McClellend motivasi kerja memiliki indikatotor sebagai berikut:

a. Kebutuhan Berprestasi
b. Kebutuhan Persahabatan/Afilasi
c. Kebutuhan Kekuasaan

## C. Gaya Kepemimpinan

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpian secara harfiah berasal dari kata *leadership* yang berarti pimpin. Kata Pimpin menganndung pengertian mengarahkan, membina, atau mengatur, menuntun, dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi orang lain atau seni untuk mempengaruhi perilaku bawahannya, baik secara perseorangan maupun kelompok.[13] Maka dari itu, pemimpin harus dapat mempengaruhi perilaku bawahannya supaya mau bekerja secara produktif demi tujuan organisasi.

Pemimpin maupun manager yaitu seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggungjawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan dalam suatu organisasi relatif dalam mempengaruhi bawahannya, agar mereka mau bekerjasama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya.[14]

Dari pendapat teori yang telah dijelaskan dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpian adalah penggunaan pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi, serta memahami manfaat kerja bersama, orang lain dan dapat mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai dan menciptakan lingkungan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Gaya kepemimpian merupakan diartikan cara seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan

[13]Ilyas Muhajir, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan,* (Semarang : Desember 2014, Jurnal Sains Pemasaran Indonesia). XIII , hlm 334 – 349

[14]Malayu S.P. Hasibuan, 2009, *Managemen Sumber Daya Manusia,*.....hal 13

atau tingkah laku orang lain dimaksudkan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.

**2. Macam – Macam Gaya Kepemimpinan**

Menurut Robbins dan Coutler membagi tiga kategori gaya kepemimpinan antara lain sebagai berikut[15] :

a) Gaya Kepemimpinan Diktator / Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah tipe pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan pada diri pemimpin secara penuh.

b) Gaya Kepemimpinan Autokratis

Kepemimpinan autokratis adalah tipe memimpin yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mengambil suatu keputusan dan pengembangan strukturnya sehingga kekuasaanlah yang paling diuntung kan dalam organisasi.

c) Gaya Kepemimpinan Demokratis / Partisipatif

Tipe kepemimpinan ini diartikan pemimpin cenderung mengikutsertakan para karyawan dalam pengambilan sebuah keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, serta memandang umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih karyawan agar lebih baik lagi.

**3. Fungsi dan Peran Pemimpin**

[15]Briyan Johannes Tompi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.* Jurnal Acta Diurna. 2014. Volume 3 No.04, tnp hlm

Dalam suatu organisasi/perusahaan tidak terlepas dari fungsi dan peran pemimpin pada bawahannya yaitu:[16]

a) Fungsi kepemimpinan memiliki dua kategori yaitu :
    1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan.
    2. Dimensi yang berkenaan dengan tindakan dukungan (*support*) atau keterlibatan orang – orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas organisasi atau kelompok.
b) Peran pemimpin dalam organisasi

    Menurut Henri Mintzberg peran pemimpim adalah sebagai berikut :
    1. Peran hubungan antar perorangan adalah berfungsi pemimpin sebagai contoh membawa perubahan, pembangun tim, pelatih, direktur, monitor, dan konsultasi.
    2. Peran monitor, penyebar informasi, dan juru bicara.

**4 Tugas – Tugas Pemimpin**

Selain pemimpim mempunyai peran yang dijelaskan sebelumnya, dalam suatu organisasi maupun perusahaan seorang pemimpin juga memiliki tugas – tugas sebagai berikut :

a. Memiliki tanggungjawab untuk bekerja dengan orang lain, dengan staf, teman bekerja dan atasan lain dalam organisasi.
b. Mempunyai tanggungjawab untuk kesuksesan staf nya.
c. Sebagai penyeimbang dan tujuan prioritas.

[16]Irena Lara dan Arini Mustika Dewi, *Pengaruh Kepemimpian, Budaya Organisai, dan Motivasi Kerja pada Perusahaan Daaerah Wisata Provinsi Jawa Barat.*(Bandung : April 2014, Jurnal Ekonomi dan Enterpreneurship). Vol.08 No.01.hal.09 - 10

d. Sebagai politisi dan diplomat yaitu melakukan kompromi, dan mewakili tim/organisasinya.

**5. Tanggungjawab dan Wewenang Kepemimpinan**

a. Tanggungjawab

Menurut Drs. Hendi Rachman Ranupandojo yang mengutip pendapat Robert C. Miljus dalam buku "Efekctive Leadership and The Motivation of Human Resources" mengatakan tanggungjawab para pemimpin yaitu menentukan tujuan pelaksanaan kerja realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamaanan antara lain:

1) Melengkapi para karyawan dengan sumber dana yang dibutuhkan untuk menjalankan tugasnya.
2) Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.

b. Wewenang

1) *Top Down Teory*, kewenangan memimpin atau memerintah diberikan oleh atasannya (kekuasaan puncak bawah).
2) *Bottom Up Authority,* pimpinan dipilih dan diterima oleh mereka yang akan menjadi bawahannya.

Dengan demikian bawahan akan menghargai wewenang pemimpin karena mereka mempunyai respek pribadi untuk menghargai orang yang telah dipilih mereka menjadi pemimpin yang berkewenangan.

**6. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Henri Mintzberg gaya kepemimpinan memiliki indikatotor sebagai berikut:

a. Kemampuan memberikan kesempatan berkomunikasi.

b. Kemempuan memberikan kesempatan berkembang.

c. Kemampuan memberikan memotivasi.

d. Kemampuan mengendalikan karyawan.

## D. Kinerja Organisasi

### 1. Pengertian Kinerja Organisasi

Kinerja berasal dari kata *job perfomance/actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja atau prestasi kerja (*job*) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan, kinerja (*performance)* adalah hasil atau keluaran dari suatu proses.[17] Sedangkan Kinerja menurut Mangkunegara yang dikutib oleh Norianggono, Hamid, dan Ruhana (2014) yaitu hasil kerja karyawan secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberiksn.

Menurut Siswanto kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan penilai untuk menilai kinerja dengan cara membandingkan kinerja atas pekerjaan pada suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai pestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan.

Definisi kinerja yaitu hasil atau tingkat *keberhasilan* seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melakasanakan tugas

[17]Rismawati dan Mattalata, *Evaluasi Kinerja Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan,* (Jakarta: Celebes Media Perkasa, 2018), hal 1

dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan/organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Jadi kinerja organisasi adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi maupun perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing – masing dalam rangka mencapai tujuan otganisasi bersangkutan tidak melanggar hukum dan sesuai moral/etika.

**2. Unsur – Unsur Kinerja**

Selanjutnya penulis akan mengemukakan pengukuran prestasi kerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing – masing karyawan dalam suatu organisasi. dari kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel yaitu sebagai berikut[18]:

1) *Quantity of work* : jumlah jam kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2) *Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3) *Job Knowledge* : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

[18]Rismawati dan Mattalata, *Evaluasi Kinerja*....., hal 6-7

4) *Creativeness* : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5) *Cooperation* : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6) *Dependability* : kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7) *Initiative* : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8) *Personal Qualitiy* : menyangkut kepribadiaan, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

**3. Indikator – Indikator Kinerja**

Indikator yang dipakai untuk mengukur penilaian kinerja (prestasi kerja) karyawan dalam suatu perusahaan menurut Robbins yaitu[19] :

a. Kualitas Kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui sebuah ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan hasil kerja.

b. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

[19]Bryan Johanes Tompi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT BI Tbk (Regional Sales Manado),* (2014), Jurnal Acta Diurna, Vol.03, No.04, tnp hlm

c. Kuantitas

Banyaknya hasil kerja yang sesuai dengan waktu kerja yang ada dan perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

Aspek-aspek kinerja menurut Mitchell Schuler adalah antara lain sebagai berikut:Kualitas kerja, Kuantitas, Kerjasama, Pengetahuan tentang pekerjaan, keterandalan, kehadiran dan ketepatan waktu, Pengetahuan tentang kebijaksanaan dan tujuan organisasi, dan pertimbangan.

Adapun kegunaan dari penilaian kinerja bagi perusahaan/organisasi adalah sebagai berikut :

i. Mendorong orang ataupun pegawai agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar.
ii. Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah pegawai tersebut telah bekerja dengan baik.
iii. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

**4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara antara lain adalah sebagai berikut[20]:

a) Faktor kemampuan
b) Sikap mental.
c) Faktor Lingkungan

[20]Rafles Tiara Sakti Dan Mulyadi, *Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Bengkulu*, (Bengkulu: Jurnal Penelitian Sosial dan Politik, Volume. 04 No. 02), hal. 39

## E. Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung

Pada dasarnya kinerja dalam suatu perusahaan merupakan hasil prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Menurut Martoyo menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, gaya kepemimpinan, aspek – aspek ekonomi, aspek teknis, dan perilakunya.

Dengan sebuah motivasi kerja akan menumbuhkan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Menurut Minz Beg menjelaskan faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang yaitu mengarah pada sikap dan perilaku seseorang, kepuasan kerja, gaji, kondisi kerja, kebijaksanaan organisasi, dan hubungan kerja seperti penghargaan dan kenaikan jabatan.[21]

Kepemimpinan merupakan sebuah proses mengarahkan perilaku orang lain ke arah pencapaian tujuan tertentu untuk bekerja secara produktif. Dengan pengarahan dalam hal ini berarti menyebabkan orang lain untuk bertindak dengan cara tertentu atau mengikuti suatu arahan tertentu. Menurut Siswanto, kepemimpinan yaitu cara atau tipe yang ada pada diri seorang pemimpin di dalam managemen para anggotanya (karyawan) untuk dapat menjalankan amanat yang diberikan untuk mencapai tujuan tertentu.

[21]Shaleh Mahadin, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja *Pegawai*, 2018, (Makasar: Aksara Timur), hal 9

Dengan selalu mengarahkan dan keterampilan karyawan dalam organisasi akan menciptakan tingkat kepercayaan dari tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi. Bentuk komitmen organisasi yang keseluruhannya mempunyai implikasi terhadap kelanjutan partisipasi individu dalam organisasi diantaranya komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif.

## F. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Restu Adi Nugroho, Sri Hartono, Sudarwati[22] yang bertujuan untuk mengetahui "*Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Wangsa Jatra Lestari*" menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan PT Wangsa Jatra Lestari terlihat dari nilai signifikansi 0,00<0,05. Nilai $t_{hitung}$ 3,866 > $t_{tabel}$ 2,003 artinya jika ditingkatkan variabel sebesar 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,533. Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebagai harapan bagi perusahaan tersebut.Semakin banyak karyawan yang mempunyai komitmen organisasi dengan kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara ke seluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global.

[22] Restu Adi Nugroho, Sri Hartono, Sudarwati, *Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Wangsa Jatra Lestari*, Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), Vol. 23, No. 2 Hal. 194 – 203, 2016

Margaretha Tamara[23] yang bertujuan menguji "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor PDAM Kota Samarinda*" bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan PDAM kota Samarinda terlihat dari nilai signifikansi 0,00<0,05. Nilai $t_{hitung}$ 7.826 > $t_{tabel}$ 1,960 artinya jika ditingkatkan variabel sebesar 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,523. Hasil menunjukkan bahwa motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan suatu bentuk dorongan yang bersifat internal maupun eksternal dalam melakukan suatu tindakan tertentu. Dengan adanya motivasi maka dapat mengarahkan, membantu dan mendorong karyawan untuk menjalankan pekerjaannya dengan kinerja tinggi yang sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan.

Saritha Permata Dewi[24] yang bertujuan untuk menguji "*Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB Group)*" menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan PDAM kota Samarinda terlihat dari nilai signifikansi 0,01<0,05. Nilai $t_{hitung}$ 3,408 > $t_{tabel}$ 1,669 artinya jika ditingkatkan variabel sebesar 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,503. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan

[23] Margaretha Tamara, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor PDAM Kota Samarinda* , Jurnal AGORA, Vol. 4, No. 1 Hal. 44 – 50, 2016

[24] Saritha Permata Dewi, *Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB Group)*, Jurnal Nominal, Vol.1, No. 1, 2012

kepentingankepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Gaya Kepemimpinan seorang pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena maju mundurnya suatu organisasi tergantung seberapa baik pemimpin dapat memainkan perannya agar organisasi tersebut terus hidup dan berkembang.

Zainul Hidayat dan Muchamad Taufic[25] bertujuan untuk menguji "*Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang*" bertujuan untuk menguji Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan terlihat dari hasil output ANOVA dengan uji $F_{hitung}$ sebesar 143.958 > $F_{tabel}$ sebesar 2.769 dengan probabilitas 0,000 dengan tingkat signifikansi $\alpha < 5\%$. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara bersama – sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Lumajang.

## G. Kerangka Konseptual Penelitian

Hubungan pengaruh komitmen organisasi (X1), motivasi kerja (X2), dan gaya kepemimpinan (X3), terhadap kinerja organisasi (Y) PDAM Tulungagung dengan rumusan masalah sebagai berikut:

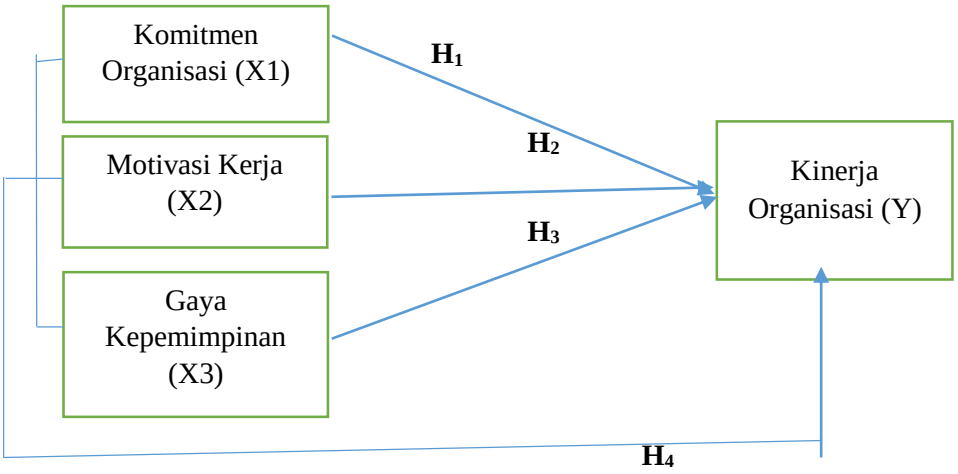
a. Apakah faktor komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.?

[25]Zainul Hidayat dan Muchamad Taufic, *Pengaruh Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja, serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Lumajang,* Jurnal WIGA, Vol 01 Maret, 2012

b. Apakah faktor motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi?
c. Apakah faktor gaya pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi?
d. Apakah faktor komitmen orrganisasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi?

Adanya komitmen organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan Adanya komitmen organisasi, motivasi berprestasi dan gaya kemimpinan akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi di perusahaan tersebut. Hal ini akan digambarkan melalui kerangka konseptual dibawah ini :

**Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi PDAM Tulungagung**




**Gambar 2.1 Skema Konseptual**

## H. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah, serta kerangka konsep, maka yang menjadi hipotesis adalah :

a. $H_1$ : Faktor komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

b. $H_2$ : Faktor motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi

c. $H_3$ : Faktor gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

d. $H_4$ : Faktor komitmen organisasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan secara bersama – sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi