Bab 2
Landasan Teori

2.1. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan secara menyeluruh menjelaskan teori kepemimpinan dari beberapa pendekatan, yaitu pendekatan kuasa-pengaruh, pendekatan ciri sifat, pendekatan perilaku, pendekatan situasional, kepemimpinan kharismatik, serta kepemimpinan transaksional dan transpormasional.

Pemimpin dan kepemimpinan telah dipelajari sejak munculnya peradaban. Ilmu ini adalah fenomena yang universal. Kesuksesan dan kegagalan dari suatu kelompok atau organisasi lebih sering dibebankan kepada seorang pemimpin, dari pada kepada situasi dan kekuatan organisasi yang berada diluar kontrol pemimpin.
Beberapa pendapat mengenai definisi kepemimpinan:

1. George R. Terry (1960) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu aktivitas mempengaruhi orang-orang agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.
2. Koontz dan O'Donnel (1959) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan usaha mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam usaha mencapai tujuan bersama.
3. Kotter (1988) mengemukakan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan proses untuk menggerakkan orang-orang dengan petunjuk-petunjuk dan tanpa paksaan.
4. Gibson et al. (1973) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah suatu usaha penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang pencapai tujuan.
5. Edwin A. Fleishman (1961) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari variasi yang ada, kita dapat melihat bahwa definisi dari kepemimpinan seharusnya didasarkan atas tujuan yang ingin dicapai dari definisi tersebut. Bass (1990) mengelompokkan definisi-definisi yang ada sebagai berikut:

- Fokus dari proses kelompok (*as a focus group processes*)
- Sebagai atribut personal beserta dampaknya (*as personality and its effects*)
- Sebagai seni menghasilkan kepatuhan (*as the art of inducing compliance*)
- Sebagai penggunaaan pengaruh (*as the exercise of influence*)
- Sebagai tindakan atau perilaku (*as the act or behavior*)
- Sebagai bentuk persuasi (*as a form of persuasion*)
- Sebagai relasi kekuasaan (*as a power relation*)
- Sebagai alat untuk mencapai tujuan (*as an instrument of goal achivement*)
- Sebagai suatu dampak dari interaksi (*as an effect of interaction*)
- Sebagai peran yang dibedakan (*as a diffentiated role*)
- Sebagai inisiasi struktur (*as the initiation of structure*)

2.1.1. Konsep Kepemimpinan Transaksional-Transformasional

Konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional dicetuskan oleh beberapa ahli terkemuka bidang kepemimpinan, antara lain Bruns (1978) dan Bass (1985). Kemunculannya didasari oleh kenyataan bahwa konsep-konsep kepemimpinan sebelumnya hanya menciptakan perubahan-perubahan yang kurang mendasar, seperti: menetapkan sasaran atau tujuan yang baru, merubah suatu tindakan kurang disukai menjadi tindakan lain, atau berhasil mengurangi adanya pertentangan yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan, dan lain-lain.

Praktek kepemimpinan yang sebelummnya tidak mampu menciptakan perubahan yang lebih mendasar yang sangat diperlukan, seperti perubahan tingkah laku, nilai-nilai, dan motivasi atau kebutuhan. Perubahan mendasar ini diperlukan karena mampu menghasilkan performansi kerja bawahan yang luar biasa yang dihasilkan karena adanya komitmen kerja yang sungguh-sungguh yang merupakan manifestasi

dari kebutuhan atau motivasi mereka yang semakin meningkat. Perubahan ini dihasilkan bukan sekedar karena menghasilkan imbalan materi atau karena ketakutan terhadap sanksi dari pihak manajemen.

Bruns memandang teori mengenai Tingkat Kebutuhan atau Motivasi dari Maslow (1943) dan Aldefer (1969) merupakan dasar dari teori kepemimpinan transformasional dan transaksional ini. Menurut Maslow ada lima tingkat kebutuhan manusia, yaitu kebutuhan akan penghargaan (*esteem*) dan kebutuhan aktualisasi diri. Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan berusahaan memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebh rendah terlebih dahulu sebelum ia berusaha memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Maslow tidak memandang teori tingkatan kebutuhan ini sebagai hal yang terpisah, dimana seseorang harus memenuhi tingkat kebutuhan yang lebih rendah lebih dahulu. Kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dapat saja muncul sebelum kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah terpuaskan sepenuhnya. (Dikutip: Sadana Stefanus, 2010)

Bruns (1978) berpendapat bahwa pemimpin transaksional berusaha memotivasi bawahannya melalui pemberian imbalan atas apa yang mereka lakukan. Hal ini berbeda dengan pemimpin transformasional yang memotivasi bawahannya untuk bekerja demi mencapai sasaran organisasi dan untuk memuaskan kebutuhan mereka pada orde yang lebih tinggi. (Dikutip: Sadana Stefanus, 2010)

Definisi Bruns (1978) mengenai konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional di atas dihubungkan dengan teori kebutuhan atau motivasi. Kebutuhan atau motivasi yang berada pada tingkatan yang lebih rendah (seperti kebutuhan fisik, keamanan, dan afiliasi) bisa dipenuhi dengan baik oleh pola kepemimpinan transaksional yang pada dasarnya merupakan proses pertukaran antara atasan dengan bawahannya. Pada pola ini kebutuhan bawahan dapat dipenuhi jika performansi mereka dapat memenuhi target yang telah diterapkan sebelumnya. Tetapi pemuasan

kebutuhan pada tingkat yang tinggi tidak akan terpenuhi tanpa proses kepemimpinan transformasional. (Dikutip: Sadana Stefanus, 2010)

2.1.2. Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin yang transaksional dalam hubungannya dengan bawahannya dapat menjelaskan sebagai berikut:

- Mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa mereka akan memperoleh apa yang mereka inginkan apabila performansi mereka memenuhi harapan.
- Menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji untuk memperoleh imbalan.
- Responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan pribadi itu sepadan dengan nilai pekerjaan yang dilakukan bahawan.

Pada kepemimpinan transaksional, besarnya usaha yang dilakukan sama dengan harapan untuk mendapatkan sejumlah penghasilan tertentu. Usaha orang kemudian menjadi tergantung pada dua hal:

1. Keyakinan seseorang bahwa pendapatan tertentu dapat diperoleh dengan performansi yang dia hasilkan.
2. Nilai orang itu bagi orang yang menerimanya (seberapa banyak jumlahnya atau seberapa besar pendapatan tersebut mampu mewujudkan keinginan lainnya).

Disini kita asumsikan bahwa bawahan memiliki kemampuan untuk melaksanakan usaha yang diinginkan.

Kepemimpinan transaksional juga dapat dipandang sebagai dorongan kontinjen. Secara langsung maupun tidak langsung seorang pemimpin dapat memberikan imbalan untuk setiap kemajuan yang dihasilkan dalam rangka mencapai sasaran yang diharapkan. Sebaliknya dapat menjatuhkan hukuman untuk setiap kegagalan yang dilakukan.

Imbalan yang diberikan untuk setiap keberhasilan dan kemajuan yang diperoleh disebut dorongan kontinjen positif (*contingent positive reinforcement*), yang lebih dikenal dengan sebutan imbalan kontinjen (*contingent reward*). Sementara hukuman untuk setiap kegagalan disebut dorongan kontinjen aversif atau negative (*aversif contingent reinforcement*), yang lebih dikenal dengan sebutan manejemen eksepsi (*management by exception*). Kedua bentuk dorongan kontinjen tersebut dianggap sebagai faktor-faktor yang dapat menjelaskan kepemimpinan transaksional.

2.1.2.1. Imbalan Kontinjen (*Contingent Reward*)

Imbalan kontinjen adalah praktek kepemimpinan yang berorientasi pada kesepakatan antara atasan dengan bawahan, dimana bawahan akan mendapatkan penghargaan, pengakuan, dan imbalan untuk setiap hasil pekerjaannya yang memenuhi performansi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemimpin sebagai atasan juga harus berusaha untuk memenuhi kebutuhan bawahannya dan memberikan kejelasan mengenai imbalan apa yang akan diterima bawahan apabila performansi mereka memuaskan. Yanmarino dan Bass (1990) memisahkan imbalan kontinjen kedalam bentuk janji (*promises*) dan imbalan (*contingent*). (Dikutip: Sadana Stefanus, 2010)

Imbalan kontinjen meliputi interaksi atasan dan bawahan yang didasarkan pada asas pertukaran, yaitu dengan memberikan fasilitas kepada bawahan untuk mencapai tujuan yang disepakati. Kebutuhan diidentifikasi dan dihubungkan pada apa yang diharapkan untuk dipenuhi, seperti penghargaan apabila sasaran organisasi tercapai. Pujian pada bawahan dan pengenalan diri bawahan oleh atasan yang diberikan sebagai imbalan atas unjuk kerja yang baik akan menghasilkan unjuk kerja dan keefektifan yang lebih baik (Hunt *el al*, 1976). (Dikutip: Sadana Stefanus, 2010)

Bass (1985) menjelaskan imbalan kontinjen ditunjukkan antara lain dalam bentuk perilaku pemimpin yang memberitahukan kepada bawahan apa yang harus dilakukan jika ingin memperoleh imbalan tertentu, berbicara banyak mengenai rekomendasi dan

promosi untuk setiap pekerjaan yang dilakukan dengan baik, menjamin bawahan akan memperoleh apa yang diinginkannya sebagai pengganti usaha yang dilakukan (bawahan dapat merundingkan apa yang diperolehnya dari usaha yang dilakukannya), dan memberikan apa yang bawahan inginkan sebagai pengganti atas dukungan yang diberikan bawahan kepada pemimpin.

Yukl mengkategorikan kontrak transaksional dari atasan dengan bawahan sebagai penentu tujuan (*goal setting*). Penentuan tujuan ini merupakan inti dari teori tapak tujuan (*path-goal*) yang menjelaskan bagaimana perilaku dorongan kontinjen itu bias bekerja dan bagaimana imbalan kontinjen ini dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan bawahan.

2.1.2.2. Manajemen melalui eksepsi (*Managemant by Exception*)

Manajemen melalui eksepsi merupakan praktek manajemen dimana atasan hanya campur tangan apabila mendapati adanya sesuatu yang menyimpang. Selama segala sesuatu berjalan sebagaimana mestinya, atasan tidak akan melakukan intervensi atau melakukan perubahan. Bila performansi bawahan jatuh di bawah standar atau jika ada prosedur kerja yang tidak dipatuhi atasan akan melakukan intervensi untuk melakukan perbaikan. Umumnya bentuk intervensi yang cenderung digunakan atasan berupa teguran, penguatan negatif, atau hukuman.

Manajemen melalui eksepsi bisa dianalogikan dengan sistem umpan balik negatif yaitu umpan balik yang memberikan sinyal kepada sistem untuk bergerak menuju keadaan yang tetap. Manajer bersikap waspada terhadap munculnya penyimpangan-penyimpangan dan memberikan unpan balik negatif yang dibutuhkan untuk kembali ke keadaan normal. Standar ditetapkan dan hanya jika standar tersebut tidak dapat dipenuhi oleh bawahan, manajer akan melakukan intervensi untuk mengusahakan agar standar tercapai. Pemimpin semacam ini jarang sekali memberikan pujian atau penghargaan kepada bawahannya. Pemimpin biasa memberitahukan bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang sama setiap waktu. Tipe pemimpin seperti ini

juga tidak berusaha merubah sesuatu selama hal itu masih berjalan dengan baik. Komunikasi dengan bawahan biasanya hanya berupa hal-hal yang dilakukan bawahan.

Podsakoff (1982) mengatakan bahwa teguran, ketidaksetujuan, atau penalti yang dilakukan terhadap bawahan bila hasil kerjanya kurang memuaskan, tidak memberikan pengaruh pada unjuk kerja dan kepuasan bawahan. Fulk dan Welder (1982) mendapati bahwa persetujuan atau ketidaksetujuan kontinjen dari atasan gagal memberikan pengaruh yang cukup pada motivasi atau performansi bawahan. Studi kuantitatif oleh Bass menunjukkan bahwa manajemen melalui eksepsi memberikan kontribusi yang kurang berarti terhadap produktivitas dan usaha bawahan dibandingkan dengan perilaku pemimpin yang transformasional atau imbalan kontinjen. (Dikutip: Sadana Stefanus, 2010)

Yanmarino dan Bass (1990) memperjelas konsep manajemen eksepsi dengan membedakan transaksi korektifnya. Pada perilaku **manajemen eksepsi aktif**, pemimpin secara aktif memonitor kemungkinan terjadinya penyimpangan dari standar, kesalahan, dan kegagalan pelaksanaan tugas serta mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Perilaku **manajemen eksepsi pasif** lebih bersifat menunggu (pasif) munculnya penyimpangan, kesalahan, dan kegagalan, kemudian baru mengambil tindakan yang diperlukan. Perilaku manajemen eksepsi pasif kadang-kadang diperlukan jika pemimpin harus mengawasi sejumlah bawahan yang melapor secara langsung kepadanya**.**

2.1.3. Kepemimpinan Transformasional

Dengan menggunakan kharisma untuk memberikan inspirasi kepada bawahan, seorang pemimpin transformasional berusaha mengelola perubahan di dalam organisasi, terutama dalam sikap dan asumsi anggota organisasinya serta mewujudkan misi dan tujuan organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan

transformasional biasanya diartikan lebih luas dari kepemimpinan kharismatik, tetapi masih ada keterkaitan antara kedua konsep tersebut (Yukl, 1990).

Bass berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar arti lain dari kharisma, karena selain pempengaruhi bawahan dengan peningkatan emosional dan identifikasi dari pada atasannya, atasan juga merubah bawahan dengan melatih maupun mengajarnya.

Menurut Bruns (1978) kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana atasan dan bawahan menaikkan moral dan motivasinya ke tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional berusaha menaikkan kesadaran bawahan dengan mendorong idealisme dan nilai moral ke tingkat yang lebih tinggi, seperti yang terkait dengan kebebasan, keadilan, kedamaian, kesinambunangan dan kemanusiaan. Bukan berdasarkan emosi seperti kekuatan, ketamakan, kecemburuan, atau kebencian. Bila dikaitkan dengan teori Maslow, pemimpin transformasional berusaha mengaktifkan bawahan pada orde atau tingkatan yang lebih tinggi. (Kutip: Igor Kotlyar & Leonard Karakowsky, 2007)

Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional dalam konteks pengaruh atasan terhadap bawahnnya. Bawahan merasa percaya, bangga, kagum, hormat, dan loyal kepada atasannya serta mereka termotivasi untuk mengerjakan sesuatu melebihi apa yang diharapkan semula.

(Kutip: Sadana Stefanus, 2010) Proses transformasi seperti itu dapat dicapai dengan salah satu dari tiga cara berikut:

1. Mendorong dan meningkatkan kesadaran bawahan tentang betapa penting dan bernilainya sasaran yang akan dicapai kelak dan menunjukkan cara untuk mencapainya.
2. Mendorong bawahan untuk lebih mendahulukan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi.

3. Meningkatkan kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi.

Sebagian besar dari ketiga hal di atas sudah tercakup pada konsep yang dikemukakan Bruns, namun Bass berbeda konsep dengan Bruns dalam beberapa hal yaitu:

a. Bruns membatasi konsep transformasi hanya sebagai sesuatu yang menanamkan nilai-nilai moral yang positif. Menurut Bruns, Hitler bukan pemimpin transformasional meskipun telah berhasil memobilisasi bangsa Jerman kepada tindakan agresi. Sebaliknya Bass berpendapat pemimpin transformasional adalah seseorang yang mampu meningkatkan motivasi dan komitmen bawahan terhadap kelompok tanpa menghiraukan akibat negatifnya. Hitler merupakan pemimpin transformasional yang pengaruhnya masih dapat dirasakan bangsa Jerman lama setelah kematiannya, meski kepemimpinannya brutal dan tidak bermoral.
b. Bruns memandang kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai sesuatu yang bertolak belakang yang apabila digambarkan akan membentuk kontinum. Sebaliknya, Bass berpendapat bahwa secara konseptual dan empiris banyak pemimpin yang memperlihatkan pola kepemimpinan transformasional dan transaksional sekaligus, tetapi masing-masing dalam kadar tertentu.

Tichy dan Devana (1989) melakukan penelitian secara kualitatif terhadap beberapa orang eksekutif perusahaan besar dan menemukan bahwa pemimpin transformasional memiliki beberapa karekteristik, yaitu:

1. Mencirikan diri mereka sendiri sebagai agen perubahan.
2. Berani.
3. Mempercayai orang lain.
4. Menggerakkan nilai (*value driven*).
5. Merupakan pelajar seumur hidup (*lifeelong learners*)..
6. Mempunyai kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, sesuatu yang serba mendua (*ambiguity*), dan ketidakpastian.
7. Penuh visi (*visionares*).

Kepemimpinan transformasional dapat dipandang secara makro maupun mikro. Secara mikro, kepemimpinan transaksional dipandang sebagai proses mempengaruhi antara individu yang meliputi pembentukan, pernyataan, dan penengahan konflik di antara kelompok untuk meningkatkan motivasi individu. Secara makro, dipandang sebagai proses mobilisasi kekuatan untuk merubah sistem sosial dan merefomasi kelembagaan.

Bass mandapati bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk menghasilkan unjuk kerja melebihi yang diharapkan semula, yaitu dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional ditunjukkan dengan perilaku pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi induvidual.

Pemimpin-pemimpin yang kharismatik menginspirasikan kepada bawahanya suatu bentuk kesetiaan dan ketaatan melebihi kepentingan mereka sendiri. Menurut Weber (1947) kharisma juga dilihat berkenaan dengan reaksi bawahannya terhadap pimpinan. Reaksi tersebut berupa kesetiaan terhadap karakter seorang individu terhadap kesucian, kebesaran, nilai-nilai normatif dan pesan-pesan yangdisampaikan oleh individu tersebut. (Kutip: Igor Kotlyar & Leonard Karakowsky, 2007)

House (1977) menjelaskan akibat adanya kepercayaan diri yang tinggi terhadap kompetensi pribadi, keyakinan terhadap nilai-nilai yang dianut dan keinginan yang kuat akan kekuasaan, pemimpin yang kharismatik sangat termotivasi untuk mempengaruhi pengikutnya. Kepercayaan diri dan keyakinan ini akan meningkatkan kepercayaan pengikutnya terhadap apa yang diungkapkan oleh pemimpinnya. (Kutip: Sadana Stefanus, 2010)

Pemimpin yang kharismatik menggunakan pengaruhnya untuk mendukung imajinasi mereka serta untuk meningkatkan kepercayaan dan kerelaan pengikutnya terhadap mereka. Mereka mengiatkan dengan erat tugas-tugas dan misi kelompok dengan nilai-nilai yang dianut, idealisme dan aspirasi bersama di dalam kultur organisasi.

Dalam menata organisasi, pemimpin kharismatik menjelaskan kepada pengikutnya visi yang menarik dan gambaran tentang hasil yang akan diperoleh sehingga pengikutnya memperoleh pengertian yang lebih baik tentang pekerjaan mereka. Hal ini meningkatkan antusiasme, rangsangan, keterlibatan emosi dan komitmen terhadap tujuan kelompok. Dalam pola kepemimpinan seperti ini, model peran dijelaskan melalui penjelasan yang bersifat ideologi dan menarik bagi pengikut. Kadang- kadang pemimpin menggunakan dirinya sendiri sebagai contoh untuk diikuti pengikutnya**.**

2.1.3.1. Pengaruh Idealisme

Bass pada tahun 1994 menambahkan perilaku pengaruh melalui Idealisme (*Idealized Influences*) untuk keemimpinan transformasional yang didefinisikan sebagai menentukan standar yang tinggi dan perilaku yang etikal.

Bass (1994) mengemukakan konsep kepemimpinan pengaruh idealisme sebagai pengembangan konsep kepemimpinan kharismatik. Alasan utama penggantian ini adalah karena pengaruhnya atas idealisme (Baa dan Avolio, 1991). Alasan lain adalah untuk memperoleh kesatuan pandangan secara teori maupun pada kebutuhan pengukuran perilaku di lapangan. Pada proses pengukuran, trem kharisma seringkali diartikan dengan tokoh-tokoh yang sangat populer, flmboyan, dan selebritis oleh responden sehingga menimbulkan bias.

Selain itu, teori kharisma yang dinyatakan oleh Conger dan Kanungo mengimplikasikan bahwa perilaku kharisma pada dasarnya mencakup pula perilaku motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi induvidual. Untuk

memperoleh kesatuan pandangan teoritik, term kharisma diubah menjadi pengaruh idealisme, meskipun keduanya masih sering dipakai secara bersama-sama oleh Bass. Kepemimpinan pengaruh idealisme mengembangkan kepercayaan total bawahan kepada pemimpinnya. Pengaruh idealisme tersebut membuat bawahan berusaha menyamai perilaku pemimpinnya dan membuat mereka mengidentifikasikan dirinya dengan pemimpinnya.

Kepemimpinan dengan pengaruh idealisme menginspirasikan bawahan untuk menerima nilai-nila, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama. Pengaruh idealisme dapat menghasilkan dorongan yang sangat besar lebih dari biasanya dan menginspirasikan bawahan untuk mewujudkan standar perilaku yang tinggi. Perilaku pengaruh idealisme juga berusaha untuk mewujudkan etika secara konsisten serta menunjukkan tanggung jawab sosial dan jiwa pelayanan sejati.

2.1.3.2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional merupakan subfaktor dari kepemimpinan yang kharismatik. Pemimpin yang kharismatik biasanya juga merupakan pemimpin yang inspirasional, tetapi inspirasi tidak selalu harus selalu berasal dari pemimpin yang kharismatik. Semua orang bisa menjadi inspirasi bagi orang lain dengan menumbuhkan perasaan emosional yang dalam, perasaan bersemangat, dan menimbulkan kebaikan pada diri orang lain. Seorang pemimpin tidak harus memiliki kharisma untuk menjadi inspirasional. Pemimpin yang inspirasional biasanya meningkatkan motivasi dengan kegairahan kepada bawahannya.

Dari sini kita membatasi pemimpin yang inspirasional sebagai pemimpin yang membangkitkan kualitas emosi, tetapi tidak mengandung unsur stimulasi intelektual yang mempengaruhi orang lain melalui logika dan rasionalitas. Inspirasional di sini lebih cenderung memunculkan perasaan terdalam, sentimental dan emosi. Stimulasi intelektual menekankan logika dan analisa, sedangkan pemimpin inspirasional mendorong timbulnya sensasi dan intuisi.

Yukl menyebutkan bahwa perilaku pemimpin yang inspirasional adalah yang dapat merangsang antusiasme diantara pengikutnya terhadap tugas-tugas kelompok dan mengatakan hal-hal yang dapat membangun kepercayaan para pengikut terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok.

Menurut Yukl (1981) membangun kepercayaan diri bawahan adalah elemen utama dari seorang pemimpin yang inspirasional. Menginspirasikan kepada bawahannya keyakinan akan kebenaran sikap atau jalan yang telah dipilih. Keyakinan pada diri sendiri bahwa apa yang dilakukan dan diyakini adalah benar membuat bawahan menghasilkan suatu komitmen, loyalitas dan usaha yang melebihi biasanya, menimbulkan perasaan bangga dan cinta terhadap siapa atau apa yang menjadi milik kita atau berada di dekat kita.

Bass (1985) menyimpulkan bahwa pemimpin yang inspirasional adalah pemimpin yang berorientasi pada tindakan, yaitu pemimpin yang suka terjun langsung ke permasalahan yang dihadapi dan tidak persikap seperti seorang birokrat yang lebih mementingkan formalitas dan hak-hak istimewa mereka. Dengan cara ini bawahan akan terdorong untuk melalukan usaha ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

2.1.3.3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah praktek kepemimpinan dimana pemimpin secara intelektual merangsang bawahannya untuk selalu menanyakan kondisi yang berlaku sekarang. Pemimpin merangsang timbulnya inovasi dan cara-cara baru untuk menyelesaikan persoalan. Bawahan didorong untuk berusaha memahami konsep dan kandungan masalah dengan baik.

Stimulasi intelektual digunakan untuk menyadarkan dan mendorong bawahan untuk mempertanyakan kembali cara, sistem, nilai, kepercayaan, harapan, dan bentuk organisasi yang lama apakah masih relevan. Dengan proses stimulasi intelektual akan

terjadi perubahan dan peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, dalam berfikir dan berimajinasi, dan juga perubahan dalam nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja yang dapat dilihat melalui tindakan langsung, melainkan dalam jangka panjang akan merupakan suatu lompatan terhadap kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai suatu masalah dan bagaimana memecahkannya.

Kontribusi intelektual yang digunakan pemimpin untuk menolong bawahannya harus diselesaikan dengan kemampuan bawahan. Pemimpin memang sebaiknya mempunyai kemampuan yang lebih dibandingkan anggota kelompok lainnya dalam hal-hal yang menyangkut masalah yang dihadapi kelompok, namun tidak terlalu superior sehingga komunikasi menjadi terputus antara pemimpin dengan yang dipimpinnya.

Pemimpin harus bisa membuat idenya dimengerti. Eoyang (1983) melihat kontribusi intelektual dari pemimpin transformasional dapat dilihat dari kemampuan pemimpin untuk membuat, menginterpretasikan dan menguraikan simbol-simbol. Simbol-simbol dapat mewakili sekumpulan informasi atau fungsi tertentu. Seorang pemimpin transformasional dapat mendamaikan suatu kontradiksi psikologis antara berbagai macam aliran dengan menyediakan simbol-simbol yang masuk akal yang dapat menyatukan berbagai elemen yang terpisah sehingga menjadi berarti.

Pemimpin yang berorientasi rasional mempuanyai motivasi berprestasi yang besar. Mereka biasanya bersandarkan pada struktur formal dan logika yang berdasarkan teori dari pada kenyataan yang sebenarnya. Mereka hanya membutuhkan sejumlah kecil informasi untuk menghasilkan solusi spesifik. Mereka mengutamakan kecepatan dan efesiensi sehingga keputusan yang dihasilkan adalah mutlak.

Pemimpin yang eksistensial lebih tertarik untuk meningkatkan kepercayaan untuk membangun suatu tim. Mereka bersandarkan pada proses informal dan percaya bahwa pengertian secara intelektual hanya dapat tercapai melalui proses interaksi antara manusia dengan lingkungannya. Pemimpin tipe ini mengambil keputusan yang bersifat integratif yang dalam usaha intelektualnya menggunakan sejumlah besar informasi dan menghasilkan banyak solusi untuk diterapkan. Mereka suka mendorong terciptanya kreativitas yang berdasarkan pada logika murni. Meraka menggunakan intelektual mereka untuk mendukung ide-ide lain.

Pemimpin yang empiris berorientasi terhadap masalah keamanan, perlindungan, keselamatan, dan kontinuitas. Mereka bersandar pada data-data eksternal yang dihasilkan secara empiris. Pengambilan keputusan dilaksanakan secara hierarti dengan menggunakan sejumlah besar informasi secara hati-hati untuk menghasilkan suatu solusi berbaik. Mereka cenderung kaku dan membuat perencanaan jangka panjang yang terperinci dan rumit. Pemimpin semacam ini konservatif dan hati-hati dalam melakukan stimulasi intelektual terhadap bawahnnya. Namun mereka berbuat lebih baik dibandingkan dengan pemimpin transaksional dalam hal mempertahankan struktur, menyediakan informasi, memonitor, dan mengkoordinasi.

Kompetensi intelektual pemimpin dan orientasi mereka menentukan cara pendekatan dan keberhasilan mereka dalam memecahkan masalah. Performansi pemimpin dimoderasi oleh waktu yang bersedia untuk berfikir dan kebebasan mereka dari konflik dengan atasannya. Interaksi dari kesiapan pemimpin untuk menghadapi masalah, diagnosa, dan solusi yang dihasilkan dikomunikasikan dengan bawahan secara simbolik dengan jelas. Pembicaraan juga dilaksanakan untuk mempermudah tarcapainya pengertian dan meningkatkan perhatian bawahan. Hal ini akan meningkatkan kejelasan akan peran masing-masing bawahan. Bawahan pada akhirnya akan menerima untuk ikut berkontribusi terhadap proses transformasional.

Tipe pemimpin yang idealis berorientasi pada perkembangan, adaptasi, belajar, dan terciptanya eragaman dan kreativitas. Mereka menyadarkan diri pada intuitif yang dihasilkan secara internal. Tipe keputusan yang dihasilkan fleksibel. Pemimpin yang idealis menggunakan jumlah yang minimal untuk mencapai suatu kesimpulan, tetapi secara tetap melakukan pengumpulan informasi tambahan, dan menghasilkan solusi baru jika diperlukan. Mereka menyukai kecepatan, adaptabilitas, intuisi, dan kompromi. Sejumlah besar usaha untuk menghasilkan temuan baru dan pengambilan resiko sering dilakukan pemimpin tipe ini.

2.1.3.4. Konsiderasi Individual (*individualized Consideration*)

Konsiderasi individu memiliki maksud bahwa bawahan diperlukan secara individu, sehingga wawasan kebutuhannya dapat meningkat, sebaik atasan dalam menetapkan sasaran yang menantang dan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif. Dengan konsiderasi individual dan kelompok, tugas dapat didelegasikan kepada bawahan untuk kesempatan belajar.

Konsiderasi merupakan aspek penting dalam hubungan antara atasan dan bawahan. Pada banyak kasus ditemukan bahwa konsiderasi sangat berpengaruh dalam hal keputusan bawahan terhadap atasan dan dapat meningkatkan produktivitasa bawahan.

Penelitian yang dilakukan Bass (1985) terhadap beberapa orang anggota militer Amerika memuculkan konsiderasi individual sebagai salah satu faktor dalam kepemimpinan transformasional. Pada penelitian ini ditunjukkan bahwa praktek konsiderasi individual dimunculkan dalam perilaku memberikan perhatian khusus kepada anggota yang kelihatannya diabaikan, memperlakukan setiap bawahan secara individual dan memberikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang dilakukan dengan baik.

Miller (1973) menemukan bahwa konsiderasi dapat digolongkan menjadi dua faktor. Pada satu sisi ada konsiderasi yang dimunculkan pada pertemuaan rutin kelompok, pada waktu berkonsultasi dengan bawahan sebagai suatu kelompok, dan pada waktu merumuskan keputusan secara bersama-sama. Pada waktu ini semua bawahan diperlakukan dan diberikan perhatian yang sama. Praktek konsiderasi ini selanjutnya disebut konsiderasi kelompok. Pada sisi lainnya konsiderasi dapat dilakukan secara individual. Setiap bawahan akan diperlakukan berbeda sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan masing-masing bawahan tersebut. (Kutip: Sadana Stefanus, 2010)

Dari hasil penelitian yang dikembangkan selama ini di Indonesia, Hartanto (1991) menyatakan bahwa masyarakat yang mempunyai budaya kolektivisme tinggi seperti Indonesia, jenis konsiderasi yang lebih sering muncul adalah konsiderasi kelompok.

Konsiderasi individual dapat dilakukan dengan banyak cara, antara lain:

1. Mengemukakan dan mengeritik kesalahan dan kelemahan bawahan secara konstruktif.
2. Mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang dilakukan dengan baik.
3. Menugaskan pekerjaan khusus yang dapat meningkatkan kepercayaan diri bawahan
4. Mempergunakan bakat-bakat khusus bawahan dan memberikan kesempatan untuk belajar.

Bass mengelompokkan konsiderasi individual sebagai tiga elemen utama, yaitu: orientasi terhadap pengembangan bawahan antara lain dengan memberikan contoh untuk diikuti dan memberikan tugas-tugas yang dapat meningkatkan kemampuan dan motivasi bawahan. Pendelegasian tugas dan wewenang merupakan contoh lain dari perilaku yang berorientasi pengembangan. Pendelegasian tugas akan meningkatkan tantangan pekerjaan bawahan dan dengan sendirinya akan meningkatkan rasa tanggung jawab bawahan terhadap tugas mereka.

Perilaku yang berorientasi individual antara lain dengan menumbuhkan keakraban dan kontak sesering mungkin dengan bawahan secara pribadi, melakukan komunikasi informal sesering mungkin dengan bawahan secara pribadi, dan memenuhi kebutuhan bawahan secara individu akan informasi yang dibutuhkan. Pemimpin harus mampu melihat perbedaan masing-masing bawahan sehingga dapat diterapkan perlakuan yang sesuai untuk masing-masing bawahan. Konsultasi secara individual juga perlu dilakukan untuk menyelesaikan problem bawahan yang berbeda-beda.

Penelitian Ayress menemukan bahwa perhatian penuh dan respons yang sesuai terhadap kebutuhan personal paling penting pada tingkat bawahan dalam organisasi. Namun demikian, konsiderasi individual masih tetap dibutuhkan pada semua tingkat.

Mentoring adalah salah satu bentuk praktek konsiderasi individual yang dilakukan seorang senior dalam organisasi kepada yang lebih yunior. Praktek ini merupakan suatu bentuk konsultasi, tuntunan dan nasehat terhadap anggota organisasi yang lebih muda atau kurang berpengalaman untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan mereka. Konsiderasi individual memiliki satu masalah, yaitu adalah kemungkinan timbul perasaan dibedakan bagi orang yang kurang diperhatikan.

Berdasarkan proses transformasional diatas, pemimpin transformasional mempunyai sifat:

- Memandang dirinya sebagai agen perubahan.
- Mengambil resiko yang bijaksana.
- Dipercaya dan sensitif terhadap kebutuhan bawahan.
- Bisa mengungkapkan inti dari nilai yang menjadi pedoman perilakunya.
- Fleksibel dan terbuka untuk belajar dari pengalaman.
- Mempunyai keahlian kognitif dan menganalisi masalah dengan kesungguhan.
- Sebagai pembawa visi yang percaya kepada intuisinya.

Tichy dan Devanna (1986) melakukan studi pada 12 CEO di berbagai perusahaan besar mendapatkan bahwa proses yang terjadi ketika kemimpin mentranformasi organisasi dapat dipandang sebagai suatu rangkaian tahapan, dimulai dengan kesadaran diperlukan adanya perubahan, diikuti dengan penciptaan visi yang baru, dan perlembagaan perubahan. (Kutip: Igor Kotlyar & Leonard Karakowsky, 2007)

Pemimpin transformasional diperlukan untuk menyadarkan perlunya perubahan dan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan organisasi. Setelah menyadarkan kebutuhan akan perubahan, pemimpin perlu untuk menghidupkan kembali organisasi, memberikan inspirasi kepada anggota organisasi dengan menawarkan visi baru yang lebih baik, yang nilainya melebihi biaya yang harus dibayar jika melakukan perubahan.

Untuk memotivasi bawahan, visi yang ditetapkan harus merupakan sumber harga diri, menguntungkan kelompok, dan diekspresikan dalam bentuk ideologi, sehingga dapat membantu bawahan untuk mengembangkan pengertian akan maksud dan keanggotaan dalam organisiasi.

Untuk mengimplementasikan perubahan dalam organisasi yang besar dan kompleks, pemimpin memerlukan bantuan dari eksekutif puncak dan orang-orang penting dalam organisasi. Pemimpin transformasional harus dapat mengembangkan kondisi baru dari dalam maupun luar organisasi yang mendukung visi yang telah ditetapkan.

Di dalam mengembangkan visi, pemimpin harus memiliki visi yang diinginkan, diterima, dan dapat dilaksanakan anggota organisasi serta dapat meningkatkan kesadaran bawahan kepada kesadaran yang lebih tinggi. Visi yang jelas dan menarik mempunyai dua fungsi utama yang penting. Pertama, memberikan inspirasi kepada bawahan dengan menjadikan pekerjaan lebih berarti dan menarik serta untuk memenuhi kebutuhan manusia yang fundamental sehingga bawahan merasa lebih penting, berguna, dan menjadi bagian dari perusahaan. Fungsi kedua, sebagai

fasilitator pada proses pengambilan keputusan, pengambilan inisiatif, dan pembuatan kebijakan oleh anggota di berbagai tingkatan.

Visi harus disebarkan dengan persuasi dan inspirasi bukan dengan cara dekrit maupun paksaan. Visi harus sering diulang di berbagai variasi dan tingkatan, dirinci dalam bentuk rencana, dan diperkuat dengan keputusan atau tingkatan atasan. Komitmen terhadap visi, erat hubungannya dengan kepercayaan bawahan terhadap atasan. Kepercayaan selain dipengaruhi oleh persepsi bawahan terhadap kepakaran atasan, juga tergantung pada konsistensi atasan pada pernyataan-pernyataan dan tindakannya. Kepemimpinan transaksiaonal dan transformasional walaupun dipandang secara terpisah, bukan merupakan proses yang terpisah (*mutually exclusive*) karena pemimpin yang sama ada kemungkinan menggunakan kedua tipe kepemimpinan pada waktu situasi yang berbeda.

2.2. Organisasi

Karena sifatnya yang abstrak, maka organisasi dapat didefinisikan secara berlainan dalam berbagai literatur. Berikut adalah definisi organisasi yang diberikan oleh beberapa ahli dan peneliti:

- Davis (1951) mendefinisikan organisasi sebagai sekelompok manusia yang bekerja sama di bawah seorang pemimpin untuk mencapai tujuan tertentu.
- Barnard (1938) mendefinisikan organisasi sebagai sekumpulan individu yang terkoordinasi secara sadar. Sehingga dapat dinyatakan sebagai suatu system yang terdiri dari berbagai kegiatan yang saling berhubungan.
- Lawrence dan Lorsch (1967) menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu sistem perilaku yang terkait dari orang-orang yang melakukan berbagai pekerjaan yang telah terbagi dalam subsistem-subsistem tertentu, dimana tiap subsistem melakukan sebagian dari tugas system tersebut, dan tiap usaha tersebut diintegrasikan untuk mencapai performansi system yang efektif.
- Gibson et al. (1987) mendefinisikan organisasi sebagai kesatuan dapat dicapai melalui tindakan individu secara terpisah.

- Stogdill (1974) mendefinisikan organisasi sebagai suatu system kelakuan yang terstruktur yang memberikan aturan-aturan bagi peranan manusia yang menjadi anggotanya.
- Daft (1983) berpendapat bahwa organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu peraturan social dari sekelompok individu (orang), dengan cara tertentu sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing, dan sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu, dan juga mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Dari beberapa definisi yang dinyatakan tersebut, dapat dirangkum pengertian bahwa *organisasi merupakan kesatuan sosial dari sekumpulan orang-orang, yang berinteraksi dan berkerja sama dengan suatu aturan tertentu, melakukan aktivitas yang terintegrasi dan terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu.*

2.2.1. Komitmen Organisasi

(Kutip: Andreas Viklund) Para peneliti sangat bervariasi dalam mendefinisikan dan mengukur komitmen organisasi. Steert (1977) mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan relatif keberadaan dan keterlibatan individu dengan organisasinya. Hal tersebut ditunjukkan oleh perilaku (1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota atau bagian dari organisasi, (2) kesungguhan berupaya sekuat-kuatnya untuk kepentingan organisasi, dan (3) keyakinan dan penerimaan akan nilai-nilai dan sasaran organisasi (Mowday, Steers, & Porter, 1982 dalam Luthans, 1992).

Komitmen merupakan konsep yang lebih luas dari motivasi. Komitmen merupakan sikap loyal anggota organisasi atau pekerja/bawahan dan merupakan proses yang berlangsung terus menerus dimana mereka menunjukkan kepedulian dan kelangsungan sukses organisasi (Luthans, 1992). Selain itu, komitmen juga mengkonotasikan kesungguhan, tanggung jawab, dan kehandalan (Thomson & Mabey, 1991).

Yukl (1989) mendefinisikan komitmen sebagai suatu hasil pengaruh atau upaya mempengaruhi yang paling tinggi tingkatannya. Pengaruh atau upaya mempengaruhi sendiri merupakan inti kepemimpinan.

Menurut Yukl, komitmen adalah kondisi dimana individu yang ditargetkan menyepakati keputusan atau permintaan seseorang atau kelompok dan berusaha keras melaksanakan permintaan atau keputusan tersebut secara efektif.

Menurut Yukl, hasil pengaruh kepemimpinan tersebut memiliki jenjang sebagai berikut:

1. Komitmen, merupakan jenjang tinggi, yang berarti bahwa pengikut atau bawahan menyetujui sepenuhnya keputusan atau permintaan atasannya dan melakukan upaya sebesar-besarnya untuk memenuhi permintaan dan melaksanakan keputusan tersebut secara efektif.
2. Kerelaan, yang berarti pengikut atau bawahan mau melaksanakan tugas atau permintaan atasannya tetapi bersikap apatis dan hanya melakukan upaya minimal. Pemimpin hanya dapat mempengaruhi perilaku, tapi tidak dengan sikapnya.
3. Penolakan, dimana pengikut atau bawahan menolak usulan, perintah, dan berusaha menghindari tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Pengikut atau bawahan biasanya akan memberikan respon dengan cara mencari-cari alasan mengapa suatu tugas tidak bisa dilaksanakan, membujuk pimpinan untuk menarik kembali perintahnya, meminta atasan yang lebih tinggi untuk merubah perintah, menunda-nunda perintah dengan harapan pimpinan akan lupa, berpura-pura melaksanakan tugas tetapi berupaya menggagalkannya, atau menolak melaksanakan tugas atau perintah.

Selanjutnya Yukl juga menyatakan bahwa komitmen sangat mungkin dihasilkan dari kepemimpinan yang didominasi kekuasaan yang bersumber dari keahlian (*expert power*) dan kekuasaan yang bersumber dari loyalitas, hubungan baik, dan saling

ketergantungan (*referent power*). Sementara itu Warren (1968) menemukan hasil yang agak sedikit berbeda. Ia menemukan bahwa kekuasaan ahli, referen, dan legitimasi berkorelasi secara posotif dengan peningkatan komitmen bawahan, sementara kekuasaan hukuman dan imbalan berkorelasi dengan perilaku kerelaan bawahan.

(Kutip Sambas Alihudin) O'Reilly (1980) melakukan studi mengenali keterkaitan antara komitmen organisasi dengan budaya atau kultur organisasi. Menurut O'reilly, budaya sangat penting dalam mengembangkan dan menjaga tingkat intensitas, dedikasi, dan komitmen organisasi diantara para anggota yang akan membentuk kesuksesan organisasi. Dalam kaitannya dengan budaya organisasi, komitmen organisasi sebagai sikap atau perilaku anggota organisasi memiliki tiga proses atau tahapan sebagai berikut:

1) Kerelaan (*Compliance*)

   Pada tahap pertama individu menerima pengaruh dari pihak lain dengan harapan memperoleh sesuatu, missal gaji.

2) Identifikasi (*Identitication*)

   Pada tahap kedua ini individu menerima pengaruh untuk mendapatkan sesuatu hubungan yang memuaskan atau menyenangkan. Individu merasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

3) Pendalaman (*Internalization*)

   Pada tahap ketiga, individu menerima nilai-nilai organisasi dan menghargai sebagai nilai-nilai pribadinya.

Melalui pengertian tersebut kita dapat memahami bagian organisasi yang berlainan mengembangkan komitmen diantara anggota-anggotanya. Misalnya, organisasi-organisasi keagamaan atau pemujaan pada umumnya memiliki anggata-anggota yang telah sangat mendalami (*Internalized*) nilai-nilai organisasinya dan menjadi agen-agen penyebaran ajaran atau individu-individu yang dapat dipercaya untuk tampil dan menarik anggota baru (Apel, 1983).

Perusahaan-perusahaan Jepang dan perusahaan-perusahaan dengan kultur kuat umumnya memiliki anggota dengan identifikasi kuat terhadap organisasinya. Anggota-anggota ini mengidentifikasikan diri dengan organisasinya karena bergantung pada sesuatu yang mereka anggap bernilai.

Pada perusahaan-perusahaan secara umum, anggota-anggota menerima peraturan-peraturan yang ada, tetapi mungkin hanya memiliki sedikit keterlibatan pada perusahaan yang lebih didasarkan pada minat-minat pribadinya. Dengan demikian tidak ada komitmen pada perusahaan yang mendasarkan pada kejelasan pertukaran atau timbal balik usaha atau upaya untuk memperoleh uang, dan mungkin, status.

2.2.2. Jenis-jenis Komitmen

(Kutip Sambas Alihudin) Thomson & Mabey (1994) dalam Steers & Porter (1991) menyatakan bahwa komitmen mempunyai derajat atau tingkatan yang berbeda-beda. Hal ini didasarkan pada pengamatannya, bahwa terdapat pekerja yang komit pada nilai-nilai pekerjaannya tetapi tidak pada jenis pekerjaanya atau organisasinya. Disisi lain, terdapat pula pekerja yang sangat komit terhadap pilihan kariernya, missal akuntan, kedokteran, atau manajemen, tetapi tidak pada pekerjaannya saat itu. Dengan demikian jenis-jenis komitmen tersebut perlu dibedakan agar dapat dipahami secara utuh.

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Thomson & Mabey (1994), komitmen dibedakan dalam tiga tingkatan atau derajat, sebagai berikut:

a. Komitmen pada Tugas (*Job Commitment*)

   Komitmen pada tugas dipengaruhi oleh variabel-variabel pribadi antara lain, faktor kesesuaian orang-pekerjaan. Selain itu, variabel-variabel tugas sebagaimana diuraikan oleh Hackman & Oldham (1980) juga mempengaruhi komitmen pada tugas. Penelitian Hackman & Oldham menyimpulkan bahwa motivasi kerja terbentuk oleh tiga kondisi, yaitu apabila pekerja merasakan

pekerjaannya berarti, pekerja merasa bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya, serta pekerja memahami hasil pekerjaannya. Kondisi-kondisi tersebut dipengaruhi oleh krakteristik inti pekerjaan yaitu:

- Variasi ketrampilan – derajat kebutuhan jumlah aktivitas untuk melaksanakan pekerjaan serta jumlah ketrampilan dan keahlian; semakin banyak ketrampilan yang dibutuhkan, semakin berarti pekerjaan tersebut.
- Identitas pekerjaan – derajat dimana suatu pekerjaan dapat dilihat sebagai keseluruhan atau hanya bagian kecil dari suatu tugas yang lebih besar akan terlihat kurang berarti.
- Tingkat kepentingan pekerjaan – derajat efek suatu pekerjaan terhadap kehidupan kehidupan orang lain, baik di dalam maupun diluar organisasi.
- Otonimi – derajat kebebasan dan keleluasaan yang diberikan oleh suatu pekerjaan untuk mengatur jadwal kerja dan menetapkan cara untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- Unpan balik pekerjaan – tersedianya umpan balik secara langsung dan akurat terhadap perfomansi pekerjaan sehingga individu dapat mengetahui hasilnya.

b. Komitmen pada karir (*Career Commitment*)

Komitmen pada karir lebih luas dan kuat dibandingkan dengan komitmen pada pekerjaan tertentu. Komitmen jenis ini lebih berhubungan dengan bidang karir pada sekumpulan aaktivitas kerja dan merupakan tahap dimana persyaratan suatu pekerjaan tertentu memenuhi aspirasi karir individu. Jelasnya, dimana kesesuaian antara persyaratan kerja dan aspirasi karir tinggi akan memberikan konsentrasi yang menguntungkan baik bagi organisasi maupun individu tersebut, dan faktor-faktor seperti manajemen performansi dan perencanaan karir sebaiknya direncanakan untuk mengoptimalkan komitmen.

Namun demikian, tetap selalu ada kemungkinan dimana individu yang memiliki komitmen tinggi pada karir akan meninggalkan organisasi untuk meraih peluang yang lebih tinggi lagi.

c. Komitmen pada Organisasi (*Organizational Commitment*)

Komitmen organisasi atau komitmen pada organiasi merupakan jenjang komitmen yang paling tinggi tingkatannya. Komitmen pada organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor dan kompleks. Persepsi pekeja atau bawahan terhadap sumber daya manusia dan pengembangannya dalam topik-topik tertentu seperti, kejelasan sistem promosi dan penilaian kerja berpengaruh besar tehadap variabel-variabel tugas, peranan, atau perilaku kepegawasan. Selain itu, kejelasan sistem seleksi dan perekrutan juga sangat erat hubungannya dengan komitmen pada organisasi.

2.2.3. Pengaruh Komitmen Pada Organisasi

(Kutip: Andreas Viklud) Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, komitmen organisasi bukan merupakan loyalitas yang sederhana. Komitmen organisasi memperlihatkan pengaruh besar pada beberapa aspek perilaku kerja.

Penelitian membuktikan bahwa makin tinggi komitmen pekerja pada organisasinya, makin besar upaya yang dilakukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Pekerja dengan komitmen tinggi juga cenderung bertahan di dalam organisasi dalam jangka waktu yang lama. Dengan demikian ada hubungan positif antara level komitmen organisasi dengan lama bekerja (*Job Renure*) (Neale & Northerft, 1990).

Selanjutnya, jika pekerja dengan komitmen tinggi adalah pekerja terlatih, maka dengan kontribusi berupa produktivitas yang tinggi, pekerja tersebut dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Pekerja dengan komitmen tinggi berkeinginan untuk terus menjalin kerja sama dengan organisasinya dan meningkatkan sasaran-sasarannya, sehingga kecil kemungkinannya untuk perpindah. Dengan demikian level komitmen yang tinggi juga berkaitan dengan *turnover* pekerja yang rendah (Neale & Northcraft, 1990 dan Luthans, 1992)

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti menemukan adanya hubungan yang erat antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja, meski sebagian besar studi memperlakukan keduanya secara berbeda. Sebagaimana pada pembahasan tentang keuasan kerja (job satisfaction). Efek atau pengaruh komitmen organisasi juga sangat bervariasi. Beberapa penelitian terdahulu mendukung kesimpulan adanya hubungan positif antara komitmen organisasi dengan *turnover*, kelambatan atau kemalasan kerja, dan angka kemangkiran yang rendah, serta peningkatan performansi kerja meski penelitian-penelitian terakhir masih belum dapat meyakinkan keterkaitan itu. Hal tersebut sangat dimungkinkan oleh karena perbedaan pendefinisian dan intepretasi terhadap komitmen yang digunakan (Luthans, 1992).

Namun, secara umum para peneliti sepakat bahwa komitmen organisasi sebagaimana didefinisikan disini merupakan prediktor yang lebih baik dari pada dibandingkan kepuasan kerja terhadap beberapa variabel keluaran, seperti *turnover* dan kemangkiran (*absenteeism*).

Meskipun memiliki banyak pengaruh positif terhadap organisasi, komitmen organisasi juga memiliki beberapa pengaruh negatif. Beberapa pengaruh negatif tersebut antara lain, keengganan menerima perubahan (tugas, kultur, metode kerja) ataupun penolakan pensiun. Namun meski memiliki kemungkinan efek negative, tingkatan komitmen organisasi yang tinggi lebih sering member keuntungan pada perusahaan sehingga perlu ditumbuhkan dan dijaga (Steers, 1977).

2.2.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

(Kutip: Andreas Viklud) Neale dan Northcraft (1990) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

a. Keberadaan (*Visibility*)

   Pengikut atau bawahan yang merasa keberadaannya didalam organisasi diperhatikan atau dijaga akan merasakan keterlibatan yang dalam sebagai bagian dari organisasi, yang selanjutnya akan meningkatkan komitmennya. Makin jelas keberadaan seseorang atau kontribusinya, makin tinggi komitmennya kepada

organisasi. Namun, pada kasus pekerjaan atau penugasan yang sering memiliki persepsi negatif atau diasosiasikan dengan sesuatu yang kurang menyenangkan, akan lebih baik jika keberadaan seseorang atau pengasosiasian seseorang dengan pekerjaannya dikurangi.

b. Kejelasan dan Kemapanan Tindakan (*Explicitness and Irreversibility*)

Membangun tindakan atau perilaku yang sulit diubah atau dilanggar, atau membangun keahlian unik yang hanya sesuai untuk organisasi tertentu, akan meningkatkan komitmen pada organisasi tertentu, akan meningkatkan komitmen pada organisasi yang diikutinya. Suatu organisasi akan cenderung berusaha menekan berkembangnya faktor-faktor pribadi yang akan melokalisir individu-individu dengan membangun jaringan hubungan kerja menjadi sesuatu yang penting. Salah satu cara ampuh untuk meningkatkan keterkaitan pekerja dengan organisasinya adalah dengan mengembangkan tim proyek atau memperkuat kerja sama antar pekerja-pekerja tertentu. Ketergantungan terhadap rekan kerja tersebut semakin besar jika pekerja tidak dapat lagi mengembangkan hubungan diluar organisasi.

Persepsi pekerja terhadap ketetapan posisinya dalam organisasi berkembang secara alami. Semakin lama mereka berada dalam lingkungan organisasinya, maka kemampuan mereka akan semakin terbentuk mengikuti pola organisasi tersebut.

c. Kemauan (*Voilition*)

Kemauan merupakan mekanisme ketiga yang mengikat seseorang pada tindakannya. Jika seseorang melakukan tindakan tertentu karena dorongan, tekanan, atau paksaan orang lain, dengan kata lain bukan karena kemauannya sendiri, maka individu tersebut tidak akan merasa bertanggung jawab akan akibat yang ditimbulkannya.

Meningkatkan tanggung jawab pekerja atas tindakan sangat penting untuk membangun dan memelihara komitmen mereka terhadap tugas dan organisasi. Beberapa metode intervensi yang bisa dilakukan oleh organisasi untuk membangkitkan kemauan dan meningkatkan tanggung jawab, antara lain,

mendesain tugas-tugas yang menambah tanggung jawab pribadi, serta prinsip partisipasi dalam pengambilan keputusan. Jika suatu kelompok dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau pemecahan masalah, maka anggota-anggotanya akan lebih komit pada pelaksanaan keputusan atau pemecahan tersebut.

Sementara itu, Mowday, Porters, dan Steers (1982) melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mengarahkan komitmen seseorang pada organisasinya di masa-masa awal keterlibatannya pada organisasi tersebut. Dari hasil penelitian tersebut, mereka menyatakan bahwa komitmen awl seseorang pada organisasi yang baru dimasukinnya bergantung pada faktor-faktor sebagai berikut (Kutip Sambas Alihudin):

a. Faktor-faktor Pribadi

   Seseorang yang memiliki komitmen tinggi pada saat awal memasuki organisasi akan berusaha memberikan tanggung jawab dan kontribusi yang lebih pada organisasinya. Proses komitmen awal akan menjadi siklus yang terus-menerus memperkuat diri. Artinya, jika seseorang dimasa awal keterlibatannya didalam organisasi melakukan upaya yang ekstra besar, upaya ini akan menjadikannya lebih komit kepada organisasinya.

   Faktor-faktor pribadi ini antara lain, harapan kerja, kontrak psikologis, faktor pilihan pekerjaan, dan karakteristik pribadi (umur, pengalaman, dll).

b. Faktor Organisasi

   Faktor-faktor organisasi tertentu, seperti umpan balik pekerjaan, otonomi, tantangan, dan tingkat kepentingan pekerjaan mempengaruhi tingkat komitmen. Faktor-faktor lainnya yang juga berpengaruh antara lain adalah kemampuan untuk berpartisipasi secara aktif dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaaan, konsistensi antar sasaran grup-kerja dan organisasi, dan karakteristik organisasi seperti kepedulian akan minat anggota atau kepemilikan oleh anggota.

c. Faktor-faktor *Non*-organisasi

   Faktor non-organisasi seperti adanya alternatif kemungkinan pilihan lain mempengaruhi tingkat komitmen organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa

komitmen yang tinggi muncul pada kondisi dimana (1) tidak ada peluang atau alternatif memperbaiki kondisi, dan (2) melihat bahwa pilihan yang diambil tidak mungkin atau tidak ada peluang untuk diubah.

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

- Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja dan
- Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sementara itu, Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
c. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
d. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

2.3. Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu. (Timpe, 1993, p. 3).

Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period. Performance on the job as a whole would be equal to the sum (or average) of performace on the critical or essential job functions. The functions have to do with the work which is performed and not with the characteristic of the person performing. (Williams, 1998, p. 75).

Berdasarkan keterangan di atas dapat pula diartikan bahwa kinerja adalah sebagai seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Kinerja keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah atau rata - rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu. Pendapat di atas didukung oleh pernyataan dari Sunarto (2003), yaitu :

Kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (trust) timbal balik yang tinggi di antara anggota - anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang

tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen.

Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja:

Menurut Timpe (1993) faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Kinerja baik dipengaruhi oleh dua faktor:
   a. Internal (pribadi):
      -Kemampuan tinggi.
      -Kerja keras.
   b. Eksternal (lingkungan)
      -Pekerjaan mudah.
      -Nasib baik.
      -Bantuan dari rekan – rekan.
      -Pemimpin yang baik.

2. Kinerja jelek dipengaruhi dua faktor:
   a. Internal (pribadi)
      -Kemampuan rendah.
      -Upaya sedikit.
   b. Eksternal (lingkungan)
      -Pekerjaan sulit.
      -Nasib buruk.
      -Rekan - rekan kerja tidak produktif.
      -Pemimpin yang tidak simpatik.

1. Cara - Cara untuk Meningkatkan Kinerja

Berdasarkan pernyataan menurut Timpe (1993) cara - cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain:

a. Diagnosis

   Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi

dan memperbaiki kinerja. Teknik - tekniknya : refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar - komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar - dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab - penyebab kinerja.

b. Pelatihan

   Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

c. Tindakan

   Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap - tahap penilaian kinerja formal.

2. Penilaian kinerja sendiri memiliki beberapa pengertian yaitu:

a. Suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat. (Schuler & Jackson, 1996).

b. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kerja individu.

Menurut Robbins (1996) yang dikutip oleh Rivai dan Basri dalam bukunya yang berjudul performance apprasial, pada halaman 15 menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu:

(a) tugas individu.

(b) perilaku individu.

(c) dan ciri individu.

Dari beberapa pengertian kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalab pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalan.

Suatu kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu sendiri dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam penilaian kinerja melibatkan komunikasi dua arah yaitu antara pengirim pesan dengan penerima pesan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

2.3.1. Tujuan Penilaian Kinerja

Schuler dan jackson dalam bukunya yang berjudul Manajemen sumber daya manusia edisi keenam, jilid kedua pada tahun 1996 menjelaskan bahwa sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasi ada dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dapat dikelompokkan dalam empat macam kategori, yaitu:

a. Evaluasi yang menekankan perbandingan antar-orang.
b. Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu.

c. Pemeliharaan sistem.
d. Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia bila terjadi peningkatan.

Efektifitas dari penilaian kinerja diatas yang dikategorikan dari dua puluh macam tujuan penilaian kinerja ini tergantung dalam sasaran bisnis strategis yang ingin dicapai. Oleh sebab itu penilaian kinerja diintegrasikan dengan sasaran-sasaran strategis karena berbagai alasan (Schuler&Jackson ,1996), yaitu:

a. Mensejajarkan tugas individu dengan tujuan organisasi yaitu, menambahkan deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan karyawan dan hasil-hasil yang harus mereka capai agar suatu strategi dapat hidup.
b. Mengukur kontribusi masing-masing unut kerja dan masing-masing karyawan.
c. Evaluasi kinerja memberi kontribusi kepada tindakan dan keputusan-keputusan administratif yang mempetinggi dan mempermudah strategi.
d. Penilaian kinerja dapat menimbulkan potensi untuk mengidentifikasi kebutuhan bagi strategi dan program-program baru.

2.3.2. Manfaat penilaian kerja

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. (Rivai & Basri, 2004)

Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

a. Orang yang dinilai (karyawan)
b. Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan) dan
c. Perusahaan.

Manfaat bagi karyawan yang dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah (Rivai & Basri,2004), antara lain:

a. Meningkatkan motivasi.
b. Meningkatkan kepuasan hidup.
c. Adanya kejelasan standard hasil yang diterapkan mereka.

d. Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
f. Pengembangan tantang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
g. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas .
h. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
i. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
j. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
k. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
l. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
m. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

Manfaat bagi penilai (supervisor/manager/penyelia):

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja (Rivai&Basri, 2004) adalah;

a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasikan kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajeman selanjutnya.
b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
c. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
d. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
e. Peningkatan kepuasan kerja .
f. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
g. Menigkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan.

h. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
i. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide para manajer.
j. Sebagai media untuk mengurangi kesejangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
k. Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan pada karyawan apa yang sebenarnya diingikan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.
l. Sebagai media untuk menigkatkan interpersonal relationship atau hubungan antara pribadi antara karyawan dan manajer.
m. Dapat sebagai sarana menimgkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
n. Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.
o. Bisa mengidentifikasikan kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

Manfaat bagi perusahaan

Bagi perusahaan, manfaat penilaian adalah, (Rivai&Basri, 2004) antara lain:

a. Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena:
    - Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.;
    - Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas;
    - Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinnya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.

b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan;
c. Meningkatkan kualitas komunikasi;
d. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan;
e. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan;
f. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan.
g. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan;
h. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan;
i. Kemampuan menemu kenali setiap permasalahan;
j. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan;
k. Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih baik;
l. Karyawan yang potensil dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasikan, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat;
m. Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

2.4. Variabel Penelitian

Menurut Sekaran (2003) dalam Zuhdi (2006), variabel adalah sesuatu yang membedakan atau memvariasikan nilai. Nilai tersebut dapat berbeda untuk waktu yang berbeda meskipun ditujukan pada objek atau orang yang sama, atau bisa berbeda pada waktu yang sama untuk orang yang berbeda. Terdapat 4 jenis variabel yaitu :

1. Variabel dependen

   Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi fokus utama peneliti. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan variabel dependen, atau menjelaskan variabilitas yang terjadi atau memprediksi variabel dependen. Melalui analisis terhadap variabel dependen, dapat ditemukan jawaban atau solusi dari suatu masalah.
2. Variabel independen

   Variabel independen adalah sesuatu yang mempengaruhi variabel dependen secara negatif ataupun positif. Apabila variabel independen muncul, maka variabel dependen juga akan muncul. Naik turunnya nilai variabel independen akan menyebabkan naik turunnya nilai variabel dependen.
3. Variabel moderator

   Variabel moderator adalah sesuatu yang memiliki pengaruh kontingen yang kuat terhadap hubungan variabel independen dan variabel dependen. Keberadaan variabel moderator akan memodifikasikan hubungan yang asli dari variabel independen dan variabel dependen.
4. Variabel *intervening*

   Variabel *intervening* merupakan sesuatu yang muncul di antara waktu kemunculan awal pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel *intervening* merupakan fungsi dari variabel independen yang beroperasi di situasi seperti apapun, dan membantu mengonseptualkan serta menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

2.4.1. Pengambilan Sampel

Setelah menentukan pendekatan dan instrumen riset, tiga keputusan berikut ini yang harus diambil, yaitu :

1. Unit Pengambilan Sampel : *Siapa atau populasi mana yang akan disurvei?*
2. Ukuran Sampel : *Berapa banyak orang yang harus disurvei?*
3. Prosedur Pengambilan Sampel : *Bagaimana responden dipilih?*

Untuk memperoleh sampel yang representatif, maka pengambilan sampel yang dilakukan harus bersifat probabilistik dari populasi. Namun apabila biaya dan waktu yang tersedia cenderung terbatas, maka dapat juga dilakukan pengambilan sampel yang bersifat non-probabilistik.

2.4.2. Kuesioner

Kuesioner adalah seperangkat pertanyaan atau pernyataan yang telah diformulasikan, sesuai dengan variabel yang diteliti dan data yang diperlukan. Kuesioner juga dijadikan tempat menyimpan jawaban responden atas pertanyaan tersebut. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan kuesioner adalah sebagai berikut :

1. Isi pertanyaan

   Dalam mengevaluasi berbagai alternatif pertanyaan yang akan disusun dalam kuesioner, hal-hal yang harus diperhatikan :

   a. Apakah pertanyaan tersebut perlu untuk ditanyakan ?
   b. Apakah responden bersedia dan dapat memberikan data yang ditanyakan ?
   c. Apakah pertanyaan tersebut cukup jelas dan mencakup aspek yang ingin diketahui ?

2. Tipe pertanyaan

   Tipe pertanyaan yang umumnya digunakan dalam membuat kuesioner adalah sebagai berikut :

   - *Open-ended*

     Pertanyaan *open-ended* memberikan keleluasaan kepada responden untuk menjawab dengan kalimatnya sendiri dan mengemukakan pendapat dengan cara yang dipandangnya sesuai dengan pertanyaan yang diajukan kepadanya.

   - *Close Questions*

     Tipe pertanyaan ini menyajikan pertanyaan kepada responden dan memberikan sekumpulan alternatif yang *mutually exclusive* (hanya satu alternatif yang dapat dipilih) dan *exhaustive* (kumpulan alternatif yang diberikan sudah mencakup semua kemungkinan alternatif yang ada). Kemudian responden memilih satu

dari kumpulan itu, yang paling sesuai dengan responnya pada pertanyaan yang diajukan.

3. Sensitivitas pertanyaan

   Beberapa topik penelitian yang berkaitan dengan pendapatan, umur, catatan kejahatan, kecelakaan dan topik sensitif lainnya cenderung memiliki bias respon pada responden yang diteliti. Oleh sebab itu bentuk dan penyusunan kalimat pertanyaan harus dirancang dengan benar agar dapat mengungkap jawaban yang sebenarnya.

4. Urutan pertanyaan

   Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner harus disusun dalam urutan yang logis dan jelas agar responden dapat dengan mudah mengikuti alur pertanyaan dan hasil dapat direkapitulasi dengan cepat.

5. Tampilan kuesioner

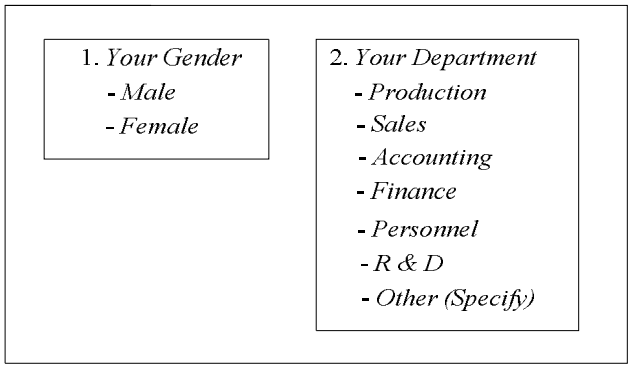
   Pada kuesioner yang dikirim lewat surat atau kuesioner yang diisi oleh responden dirumahnya masing-masing, penampilan kuesioner memegang peranan yang cukup penting. Kuesioner yang kelihatannya panjang dan memiliki kalimat yang banyak semakin cenderung untuk diabaikan responden. Oleh sebab itu, bila mungkin, pertanyaan harus disusun seminimal mungkin dengan kalimat-kalimat yang mudah dan sederhana.

2.4.3. Skala Pengukuran

Karena perilaku merupakan variabel kualitatif, maka pengukurannya memerlukan penyekalaan (*scaling*) untuk mengurangi subjektivitas responden. Jenis-jenis skala yang digunakan dalam pengukuran adalah sebagai berikut (Sekaran, 2000) dalam Zuhdi (2006) :

1. Skala Nominal

   Skala nominal adalah skala yang memperbolehkan dilakukannya pengelompokan responden kedalam kategori atau grup tertentu. Skala nominal selalu digunakan untuk memperoleh data pribadi responden seperti jenis kelamin, tempat bekerja dalam perusahaan. Contoh penggunaan skala nominal adalah :



Gambar 2.1. Contoh Penggunaan Skala Nominal.

2. Skala Ordinal

   Skala ordinal tidak hanya mengkategorikan variabel-variabel dengan cara tertentu dengan tujuan menunjukkan perbedaan antara variabel, skala ordinal juga mengurutkan kategori yang ada berdasarkan ranking. Contoh penggunaan skala ordinal adalah untuk megurutkan preferensi individu terhadap objek berupa berbagai merk dari suatu produk.

3. Skala Interval

   Skala interval memperbolehkan untuk dilakukannya operasi aritmetika tertentu pada data yang diperoleh dari responden. Skala nominal digunakan apabila respon untuk item-item yang mengukur suatu variabel dapat ditentukan dalam lima atau tujuh poin skala, yang kemudian dapat dijumlahkan sesama item-item pengukur variabel yang sama. Misalkan jarak antara 1 dan 2 sama dengan jarak antara 3 dan 4.

4. Skala Rasio

   Skala ini lebih baik dari 3 skala sebelumnya karena memiliki titik pusat. Skala ini menyajikan nilai yang sebenarnya dari variabel yang diukur, misalnya orang yang beratnya 100 kg lebih berat dari orang yang beratnya 50 kg.

Dari jenis-jenis skala tersebut, beberapa skala yang biasa dipakai adalah sebagai berikut (Sekaran, 2000) :

1. Skala *Likert*

   Skala likert, yang juga disebut *summated-ratings scale*, memungkinkan responden untuk mengekspresikan intensitas perasaan mereka. Pertanyaan yang diberikan adalah pertanyaan tertutup. Pilihan dibuat berjenjang mulai dari intensitas paling rendah sampai paling tinggi. Contoh penggunaan skala likert adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Baik Setuju maupun Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

Gambar 2.2. Contoh Penggunaan Skala *Likert*.

2. Skala Diferensi Semantik (*Semantic Differential Scale*)

   Skala ini berisikan sifat-sifat bipolar (dua kutub) yang berlawanan, lalu responden dapat mengecek poin yang mewakili reaksinya terhadap objek sikap. Ketentuan dalam pembuatan skala ini adalah :

   - Orientasi kutub kanan dan kiri dibuat beragam, jangan dibuat orientasi yang sama pada kutub yang sama.
   - Jumlah skala dibuat ganjil.

3. Skala Numerik (*Numerical Scale*)

   Skala ini merupakan variasi skala *semantic differential*. Skala ini juga menggunakan dua kutub ekstrim, akan tetapi di antara keduanya diberikan angka-angka sebagai pilihan.

4. *Intemized Rating Scale*

   Skala ini serupa dengan skala peringkat grafis. Bedanya, untuk *itemized rating scale* pilihan yang tesedia lebih sedikit, yaitu berkisar antara lima sampai sembilan kategori. Skala dapat lebih dari sembilan, tetapi akan mengalami kesulitan saat memberi penjelasan pada setiap kategori.

5. Skala Dikotomi

   Skala ini hanya menampilkan dua pilihan, yaitu YA atau TIDAK. Skala ini dapat juga berupa permintaan kepada responden untuk memberi tanda pada suatu objek yang sesuai dengan keinginan atau maksud responden.

2.5. Pengolahan Data

2.5.1. Pengujian Validitas Instrumen Pengukuran

Data penelitian yang baik dapat diperoleh apabila alat (instrumen) pengukurnya valid. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Suatau instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, dengan kata lain mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti.

Validitas dapat dibagi menjadi tiga bagian besar, yaitu *content validity*, *criterion related validity*, dan *construct validity*.

1. *Content Validity* (Validitas Isi)

   Content validity berkaitan dengan apakah alat ukur lebih terdiri dari set item yang mencukupi dan representatif untuk mengukur semua aspek kerangka konsep yang dimaksud dalam teori-teori yang ada. Semakin banyak item yang mewakili suatu konsep, maka semakin baik *content validity*-nya. Jenis validitas ini adalah satu-satunya validitas yang menggunakan pembuktian logikan dan bukan secara statistik. *Content validity* yang paling dasar adalah *face validity* (validitas rupa). *Face validity* hanya menunjukkan bahwa dari segi rupa, alat ukur yang digunakan tampaknya mengukur apa yang ingin diukur.

2. *Criterion-Related Validity*

   Criterion-Related Validity berkaitan dengan hubungan hasil suatu alat ukur dengan kriteria yang telah ditentukan. Validitas ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

   a. *Concurrent Validity* (Validitas Simultan)

      Concurrent Validity berkaitan dengan pengujian apakah terdapat kesesuain antara hasil alat ukur tentang perilaku objek penelitian dengan perilakunya yang terjadi di masa sekarang.

   b. *Predictive Validity* (Validitas Prediktif)

      Predictive Validity berkaitan dengan pengujian apakah terdapat kesesuain antara prediksi tentang perilaku objek penelitian dengan perilakunya yang nyata terjadi di masa depan.

3. *Construct Validity* (Validitas Konstruk)

   Konstruk adalah kerangka dari suatu konsep. Validitas konstruk berkaitan dengan pengujian apakah alat ukur benar-benar mengukur objek sesuai dengan kerangka konsep objek yang bersangkutan. Analisis validitas kuesioner dilakukan dengan mengevaluasi korelasi yang terjadi antara jawaban-jawaban tiap aspek yang menyusun konstruk suatu kuesioner sesuai dengan tujuan kuesioner. Kemudian nilai korelasi dibandingkan dengan angka kritis yang terdapat dalam tabel korelasi r. Jika nilai korelasi lebih besar atau sama dengan nilai r tabel, maka kuesioner yang disususn memiliki validitas konstruk. Validitas ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

   a. *Convergent Validity* (Validitas Konvergen)

      Validitas ini berkaitan dengan apakah hasil yang diperoleh dari dua alat ukur yang berbeda yang mengukur konsep yang sama berkorelasi tinggi. Jika korelasinya tinggi dan signifikan, maka alat ukur tersebut valid.

   b. *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)

Validitas ini berkaitan dengan apakah berdasarkan teori yang ada, dua variabel yang diprediksikan tidak berkorelasi dan hasil yang diperoleh secara empiris membuktikannya.

2.5.2. Analisis Reliabilitas

Syarat yang kedua agar suatu instrumen dapat dikatakan baik adalah apabila instrumen tersebut reliabel. Pengukuran reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan kestabilan dan kekonsistenan alat ukur dalam mengukur konsep yang ingin diukur. Reliabilitas alat ukur menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat ukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat ukur tersebut dinyatakan reliabel. Dengan kata lain, reliablitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama (Sekaran, 2000) dalam Zuhdi (2006).

Lebih lanjut menurut Sekaran (2000), setiap alat ukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Pada alat ukur fenomena fisik seperti berat dan tinggi badan, konsistensi hasil pegukuran bukanlah hal yang sulit dicapai. Tetapi untuk mengukur fenomena sosial seperti sikap, opini, dan persepsi, pengukuran yang konsisten agak sulit untuk dicapai. Semakin tinggi reliabilitas menunjukkan kesalahan pengukuran semakin kecil, dan begitu pula sebaliknya, makin besar kesalahan pengukuran, semakin menunjukkan ketidakandalan alat ukur tersebut. Tinggi rendahnya reliabilitas secara empiris ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas.

Terdapat dua jenis reliabilitas, yaitu reliabilitas internal dan reliabilitas eksternal. Reliabilitas Eksternal adalah reliabilitas yang diperoleh dengan membandingkan hasil dari dua kelompok data. Terdapat dua jenis cara (teknik) untuk menguji reliabilitas eksternal, yaitu (Sekaran, 2000) :

1. Teknik *Pararel-Form*; dua perangkat kuesioner, lalu keduanya dicobakan pada sekelompok responden yang sama. Hasil dari kedua percobaan kemudian dikorelasikan dengan teknik *Product Moment* atau korelasi *Pearson*. Teknik ini disebut juga teknik *double test double trial*.
2. Teknik *Test-Retest*; satu perangkat kuesioner, namun percobaan dilakukan dua kali terhadap sekelompok responden yang sama. Teknik ini disebut juga teknik *single test double trial*.

Reliabilitas Internal adalah reliabilitas yang diperoleh dengan menganalisis data yang berasal dari satu kali pengujian kuesioner. Dari berbagai rumus (teknik) untuk menguji reliabilitas internal, teknik umum yang digunakan adalah *Alpha Cronbach* (Hair, 1998). Metode ini dikembangkan oleh Cronbach (1946). Koefisien *Alpha Cronbach* merupakan koefisien yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi *internal consistency* (Sekaran, 2000). Berbeda dengan teknik-teknik yang hanya dapat digunakan apabila kategorisasi jawaban hanya menggunakan variabel diskrit yang dapat diskoring menjadi 0 dan 1, rumus *Alpha Cronbach* memang ditujukan untuk digunakan pada analisis reliabilitas yang skalanya bukan 0 dan 1. *Alpha Cronbach* menggambarkan suatu koefisien korelasi yang besarnya antara 0-1, sedangkan nilai α negatif dapat terjadi bila model reliabilitas dilanggar.

Walaupun secara teoritis besarnya koefisien reliabilitas berkisar antara 0,00-1,00, tetapi pada kenyataan koefisien sebesar 1,00 tidak pernah dicapai dalam pengukuran aspek perilaku atau psikologi, karena menusia sebagai subjek pengukuran psikologis merupakan sumber *error* yang potensial. Disamping itu, walaupun koefisien korelasi dapat bertanda positif (+) atau negatif (-), akan tetapi dalam hal reliabilitas, koefisien yang besarnya kurang dari nol tidak ada artinya karena interpretasi reliabilitas selalu mengacu kepada koefisien yang positif.

2.5.3. Regresi Linier Berganda

Menurut Hair (1998) dalam Zuhdi (2006), regresi linier berganda adalah teknik statistik umum yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara sebuah variabel dependen dan beberapa variabel independen. Tujuan utama regresi linier berganda adalah menggunakan variabel independen yang nilainya telah diketahui untuk memprediksi sebuah variabel dependen.

Analisis regeresi digunakan bila variabel independen dan dependennya bersifat metrik. Tetapi untuk hal tertentu, teknik ini juga dapat digunakan untuk data yang bukan metrik. Setiap variabel independen diberikan bobot yang menunjukkan kontribusi relatif variabel independen tersebut terhadap prediksi keseluruhan. Dengan metode ini akan diketahui koefisien setiap variabel (b) yang menunjukkan kontribusi setiap variabel independen terhadap variabel dependen dalam model keseluruhan. Bentuk umum dari persamaan regresi adalah sebagai berikut (Walpole & Mayers, 1995) dalam Zuhdi (2006) :

$$Y = b_0 + b_i X_i + e \quad \text{.....(2.2)}$$

Di mana :

Y = variabel dependen

X_i = variabel independen ke-i

b_0 = perpotongan persamaan regresi dengan sumbu Y

b_i = koefisien kemiringan yang memberikan nilai perubahan Y akibat perubahan X_i

e = nilai sisa (residu), yaitu *error* akibat ketidaksesuaian data dengan model.

Dalam analisis multi regresi, ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Pemilihan Variabel Independen untuk Memperoleh Persamaan regresi Terbaik
   Dalam berbagai kasus multi regresi, terdapat beberapa kemungkinan variabel independen yang dapat dimasukkan dalam persamaan regresi. Untuk itu, terdapat

beberapa pendekatan untuk memilih variabel independen agar didapat persamaan regresi terbaik (Hair, 1998 dalam Zuhdi, 2006), yaitu :

a. *Confirmatory Specification*

   Metode ini adalah metode paling sederhana. Variabel-variabel independen yang ingin dimasukkan ke dalam persamaan ditentukan sendiri oleh peneliti. Meskipun konsepnya sederhana, peneliti harus meyakinkan bahwa variabel-variabel yang dimasukkan akan mencapai prediksi yang terbaik.

b. *Sequential Search Method*

   Metode ini adalah metode yang paling sering digunakan. Pendekatan yang dilakukan adalah dengan menambahkan atau mengurangi variabel-variabel independen pada persamaan regresi secara selektif, sampai suatu kriteria tertentu dicapai. Variabel independen yang akan ada dalam persamaan regresi hanyalah variabel yang memiliki kontribusi yang signifikan terhadap variabel dependen. Kontribusi tersebut ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi parsial (r) variabel independen terhadap variabel dependen. Apabila r = 1 maka hubungan positif sempurna, apabila r = -1 maka hubungan negatif sempurna, dan apabila r = 0 maka tidak ada hubungan.

   Metode ini terbagi atas dua jenis, yaitu:

c. *Stepwise Estimation*

   Setiap variabel independen yang mungkin akan dianalisis satu persatu. Variabel independen yang memiliki kontribusi terbesar bagi persamaan regresi akan dimasukkan paling awal. Untuk setiap variabel yang ditambahkan, dilakukan tes signifikan (F-tes). Apabila ada variabel yang tidak signifikan, maka variabel tersebut dihilangkan. Kemudian dilanjutkan dengan variabel yang kontribusinya terbesar kedua dan seterusnya. Langkah ini dilakukan sampai tidak ada lagi variabel independen yang mungkin.

d. *Forward Addition dan Backward Elimination*

   Metode *forward addition* mirip dengan *stepwise estimination*. Bedanya, *backward elimination* dimulai dengan memasukkan seluruh variabel independen yang mungkin ke dalam persamaan, lalu variabel yang tidak

memberikan kontribusi signifikan dihilangkan. Perbedaan metode-metode ini dengan *stepwise elimination* adalah apabila variabel telah ditambahkan atau dihapus pada satu tahap, maka pada tahap berikutnya variabel tersebut tidak bisa dihilangkan atau dimasukkan kembali.

e. *Combination Approach*

Prosedur yang paling popular dalam pendekatan ini adalah *all-possible-subsets regression*. Setiap kombinasi yang mungkin dari variabel independen diuji, dan kombinasi yang memberikan persamaan yang paling sesuailah yang akan dipilih.

2. Akurasi Regresi Linier berganda

Hair (1998) dalam Zuhdi (2006), mengatakan bahwa untuk mengukur seberapa akurat prediksi yang dilakukan regresi linier berganda, digunakan koefisien determinasi (R^2). Nilai R^2 berkisar antara 0 sampai 1. Nilai R^2 yang mendekati 1 menunjukkan model regresi telah baik, yaitu bahwa variabel dependen telah dapat dijelaskan secara linier oleh variabel independen. Sedangkan bila nilai R^2 mendekati 0, tidak berarti bahwa model tersebut tidak baik, melainkan linearitas antar variabel dalam model tersebut kecil dan prediksi yang diberikan tidak lebih dari nilai rata-rata variabel dependen. Pada umumnya, nilai R^2 akan bertambah tinggi dengan bertambahnya jumlah variabel independen. Nilai R^2 ini menunjukkan kesesuaian model berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian. Untuk itu, nilai R^2 perlu disesuaikan menjadi nilai R^2 *adjusted*, yaitu koefisien determinasi yang memasukkan unsur banyaknya variabel independen sehingga dapat lebih mencerminkan kesesuaian model tersebut terhadap dunia nyata yang diwakilinya.