

KOMITMEN BERSAMA DAN KINERJA KOPERASI

**Dr. Titin, SE, MM.
Prof. DR. Budiyanto, M.S.
DR. Suhermin, MM.**



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

KOMITMEN BERSAMA DAN KINERJA KOPERASI

Penulis:

Dr. Titin, SE, MM.
Prof. DR. Budiyanto, M.S.
DR. Suhermin, MM.

ISBN:

Editor: Dr. Neila Sulung, S.Pd, Ns, M.Kes.
Ari Yanto, M.Pd.

Penyunting: Yuliatri Novita, M.Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak: Atyka Trianisa, S.Pd.

Penerbit: PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI
Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi: Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tengah
Padang Sumatera Barat

website: www.globaleksekutifteknologi.co.id
email: globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan Pertama, Januari 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan rahmat Allah SWT, atas berkah hidayah dan ridho-NYA yang telah memberikan kekuatan kepada penulis sehingga buku ini dapat diterbitkan sesuai yang diharapkan. Shalawat beserta salam semoga tetap tercurahkan kepada nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan para umatnya hingga akhir zaman semoga kita mendapatkan syafaat keberkahan sampai akhir hayat. Komitmen Bersama merupakan variabel utama dalam membangun dan meningkatkan kinerja suatu perusahaan. Karenanya, komitmen pemimpin dalam bekerja adalah penting karena apabila suatu perusahaan pemimpinnya tidak mempunyai suatu komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai, sehingga berdampak pada penurunan kinerja koperasi. Komitmen pemimpin akan dapat menjadikan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya

Fenomena kurang optimalnya kinerja koperasi, menjadi prioritas utama dalam membangun system pengelolaan koperasi yang akan lebih baik. Hadirnya buku ini tentang komitmen bersama dan kinerja koperasi menuangkan dan menjelaskan tentang peningkatan optimalisasi kinerja koperasi dilakukan dengan membangun kekuatan komitmen bersama yang lebih tinggi berdasarkan tinjauan kritis yang berbasis teoritis dalam menjawab problema dan tantangan pengelolaan koperasi kedepannya. Ucapan terimakasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah berperan aktif dalam membantu menyusun dan menerbitkan buku ini, kepada editor, korektor, dan penerbit penulis merasa berhutang banyak tanpa

bantuan mereka sulit rasanya buku ini sampai ke tangan pembaca. Terakhir, sebagai karya manusia biasa penulis menyadari karya ini masih kurang dari kesempurnaan. Oleh karenanya kami sangat mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari para pembaca yang budiman. Diatas segalanya dan dengan penuh kerendahan hati, buku ini penulis hantarkan ke hadapan para pembaca. Dengan harapan semoga bermanfaat adanaya

Padang, Januari 2023
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR TABEL.....	vi
BAB 1 KOMITMEN BERSAMA	1
A. Memahami Arti Komitmen	1
B. Komitmen Personal.....	6
C. Pentingnya Komitmen Bersama.....	10
D. Jenis – Jenis Komitmen Organisasi.....	13
E. Strategi Komitmen	18
E. Faktor yang mempengaruhi komitmen.....	21
G. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Bersama.....	30
H. Cara mengukur Komitmen Bersama.....	32
I. Hubungan Organisasi	38
BAB 2 KOMITMEN DAN KESUKSESAN	41
A. Faktor Penyebab Komitmen	41
B. Mengatasi Masalah Komitmen	43
C. Cara Membangun Komitmen Organisasi	47
BAB 3 KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI.....	51
A. Memahami arti Kepemimpinan	51
B. Tujuan dan Fungsi kepemimpinan.....	66
C. Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi	68
D. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan dalam organisasi.....	71
E. Cara mengukur kepemimpinan dalam organisasi.....	74
BAB 4 MOTIVASI KERJA	79
A. Memahami Arti Motivasi Kerja.....	79
B. Teori-teori Motivasi Konsep motivasi.....	82
C. Karakteristik Motivasi.....	89
D. Tujuan dan Fungsi motivasi.....	90
E. Hubungan Motivasi Terhadap Komitmen Bersama.....	91
BAB 5 KINERJA ORGANISASI	95
A. Memahami Arti Kinerja Organisasi.....	95
B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi.....	101
C. Permasalahan Kinerja Organisasi	102
D. Konsep kinerja organisasi.....	105
D. Keterkaitan manajemen kinerja dan kinerja organisasi.....	107

BAB 6 KINERJA KOPERASI	113
A. Memahami Arti Kinerja koperasi.....	113
B. Cara Mengukur Kinerja Koperasi	116
DAFTAR PUSTAKA	128
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Type Komitmen Organisasi	14
Gambar 2. Teori Jenjang Kebutuhan Maslow	83
Gambar 3. Empat Variabel Kinerja.....	88

BAB 1

KOMITMEN BERSAMA

A. Memahami Arti Komitmen

Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Pada kenyataannya banyak organisasi yang kurang memperhatikan mengenai komitmen atau loyalitas anggotanya sehingga kinerja kurang maksimal. Seharusnya organisasi atau perusahaan ketika melakukan perekrutan dalam memilih calon-calon yang komitmennya tinggi pada perusahaan, hal ini dimaksudkan untuk mendeteksi sejak dini pekerja yang kurang maksimal sehingga tidak terjadi hal yang dapat merugikan organisasi.

Kata “komitmen” merupakan kata serapan dari bahasa Inggris “*commitment*” di mana secara etimologis kata tersebut berasal dari bahasa Latin “*committere*”, yang artinya untuk menyatukan, menggabungkan, dan mempercayai. Seiring waktu, arti kata “*committere*” berkembang dan mencakup beberapa makna lainnya, seperti; janji, mempercayakan, keterikatan, kewajiban, dan dedikasi untuk tindakan jangka panjang. Komitmen secara bahasa berarti “perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu; kontrak”.

1. Komitmen itu adalah janji
2. Komitmen itu adalah sikap jujur
3. Komitmen itu adalah segenap tenaga menjalankan tanggung jawab
4. Komitmen itu adalah konsisten
5. Komitmen itu menjaga kepercayaan
6. Komitmen memiliki arti yang banyak dan luas, tergantung keadaan dan situasi. Komitmen tidak dapat merujuk pada suatu keadaan, misalnya komitmen hanya ada di dalam organisasi, sedangkan komitmen tidak ada di dalam rumah tangga.

Tugas yang dikerjakan dengan sesungguhnya itulah komitmen. Ingat bukan mengerjakan sekedarnya, jika ada sikap dan perilaku seperti itu, maka sesungguhnya komitmen itu telah luntur dari diri kita. Seorang pegawai diberikan tugas oleh pimpinan, maka sikap tanggung jawablah bentuk komitmen terhadap pimpinan. Ingat pekerjaan dilakukan secara tuntas berdasarkan ketentuan dan instruksi pimpinan, tidak bekerja menurut kemauan dan kehendaknya sendiri. Seorang dokter telah disumpah, maka ia wajib berpegang teguh pada kode etik kedokteran, yakni bersikap sebagai seorang dokter, yang dalam pengertiannya dokter adalah orang yang memiliki pengetahuan tentang kesehatan, dan kewajibannya adalah memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Ingat itu adalah hal yang pokok, hal yang perlu secara mendasar terlebih dahulu melekat, sehingga tidak terurai oleh materil dalam pelaksanaannya.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) arti komitmen adalah perjanjian atau suatu hubungan keterikatan dalam melakukan suatu hal. Berdasarkan arti dalam kamus tersebut, apa arti komitmen berkaitan erat dengan tanggung jawab. Dengan kata lain, komitmen merupakan hal yang dapat menimbulkan suatu efek berupa hubungan keterikatan dan rasa tanggung jawab pada suatu. Tak heran jika kemudian apa arti komitmen sering dikaitkan pada suatu hal yang bersifat mengikat, seperti hubungan pernikahan ataupun janji. Selain arti dalam kamus, beberapa ahli juga mempunyai penjelasan tentang apa arti komitmen. Salah satunya, Sri Kuntjoro yang beranggapan bahwa komitmen menunjukkan rasa keterlibatan, loyalitas, dan identifikasi yang dinyatakan oleh seseorang terhadap organisasi.

Menurut McShane dan Von (2008:119), komitmen organisasi adalah pengaruh yang paling kuat, dimana orang mengidentifikasi terhadap permintaan dan sangat termotivasi untuk melaksanakannya. Menurut Mowday (1992), komitmen organisasi adalah orang yang pertama yang menyebut komitmen organisasi dengan komitmen kerja. Dia berpendapat bahwa komitmen merupakan dimensi perilaku manusia yang digunakan untuk menilai loyalitas.

Steers dan Porter juga mengemukakan pendapatnya mengenai komitmen. Komitmen adalah keadaan saat seseorang terikat oleh tindakannya. Hal ini lantas berdampak pada munculnya keyakinan untuk menunjang aktivitas dengan keterlibatannya. Menurut Luthans (2006:

248) komitmen adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2010: 166) komitmen merupakan kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Menurut Porter (Darmawan, 2013: 112) menyatakan bahwa komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu

Menurut Wayne Hogue (2013: 66) menjelaskan komitmen adalah "*Commitment is the stuff character* adalah energi perubahan, bahwa kita (apapun perannya) bertekad menjadi pribadi yang mewah, kompleks akan kebaikan, inspiratif dalam keteladanan, dan menjadi model perubahan bagi masa depan yang lebih baik. Tentu ini tidak mudah, bukan seperti membalikkan telapak tangan namun dari hati yang paling dalam, kita layak menjadi orang baik (bertanggung jawab, jujur, disiplin, setia, berwibawa, bermartabat, dan sebagainya) dan berkontribusi bagi penyebaran kebaikan.

Pada kajian manajemen sumber daya manusia komitmen organisasi adalah salah satu fungsi MSDM yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi sendiri bermakna tempat berkumpulnya orang-orang. Dalam pengertian bisnis, organisasi adalah wadah yang diciptakan oleh seseorang dan atau sekelompok pembisnis atau pengusaha sebagai salah satu cara mencapai tujuannya, dalam hal ini keuntungan. Komitmen dalam organisasi bisa

diartikan sebagai sikap atau perilaku yang ditampilkan seseorang terhadap organisasi dengan membuktikan loyalitas untuk mencapai visi, misi, nilai dan tujuan organisasi. Loyalitas tersebut terbentuk karena adanya kepercayaan satu sama lain, kedekatan emosi, dan keselarasan harapan antara anggota dengan organisasi. Oleh karena itu, seorang anggota memiliki keinginan yang kuat agar tetap menjadi bagian penting organisasi.

Garrison (2016:236) organisasi adalah “... *a gathering place for Tour hightperforming staf and a place for cross-generational and cross-organizational collaboration*”. Menarik, kita melihat organisasi bukan sebagai tempat asing, melainkan tempat di mana kehidupan berkembang, semua orang berusaha melakukan yang terbaik dengan tujuan yang sama, bahkan kita melihat ada lintas generasi yang dapat dijangkau, sehingga komitmen yang dibangun oleh satu generasi akan memperkokoh komitmen organisasi selanjutnya.

Menurut Michael Armstrong dan Duncan Brown (2006:54) menjelaskan komitmen organisasi adalah “*Organizational commitment is about identification with the goals and values of the organization, a desir to belong to the organization and a willingness to display effort on its behalf*”. Pandangan ini memperkuat sudut pandang kita soal penerapan komitmen, Komitmen tentang integritas, kompetensi, loyalitas, totalitas, dan bagaimana kita berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Organisasi merupakan wadah dalam mencari kekayaan bagi pemilik, maka komitmen dimaksud adalah suatu sikap dan perilaku

kerja yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan organisasi. Sikapnya sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Perilakunya sesuai kebijakan, peraturan dan standar operasional organisasi.

Secara umum, komitmen organisasi adalah keterikatan karyawan pada organisasi di tempat karyawan bekerja. Menurut Meyer dan Allen (1997) yang memiliki 3 (tiga) komponen yaitu: komponen komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen bersinambung (*continuance commitment*), serta komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen afektif berkaitan dengan adanya keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Komitmen bersinambungan berkaitan dengan pertimbangan untung rugi jika karyawan meninggalkan organisasi, sedangkan komitmen normatif berkaitan dengan adanya perasaan wajib dalam diri karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

B. Komitmen Personal

Komitmen yang dimaksud adalah suatu sikap dan perilaku yang telah melekat pada diri dari sejak awal dan sejalan dengan nilai-nilai dan norma organisasi. Misalnya sikap jujur, tanggung jawab, dapat dipercaya, patuh pada ketentuan dan ketetapan, fokus dan konsisten dalam menjalankan tugas. Kesemua sikap dan perilaku tersebut adalah modal dasar yang harus dimiliki oleh setiap pegawai maupun calon pegawai. Berikut ilustrasi komitmen diri.

Seorang pemimpin secara personal harus mempunyai sikap dan perilaku tersebut diatas, tidak peduli seberapa harus dipersiapkan, tidak peduli seberapa keras latihannya, karena komitmen adalah kebutuhan.

1. Bertanggung jawab artinya berprestasi artinya siap diberikan amanah baru atau promosi jabatan.
2. Jujur artinya peduli terhadap nasib organisasi,
3. Fokus dalam bekerja berarti siap untuk diberikan penghargaan.
4. Patuh dan taat artinya siap untuk diberikan kesempatan.
5. Bekerja dengan benar artinya pantas menerima tunjangan.

Penting bagi organisasi melihat latar belakang pegawai dan calon pegawai. Karena begitu seseorang menjadi anggota organisasi, maka nasib dan harapan organisasi berada pada pundaknya. Dengan demikian organisasi perlu hati-hati karena bisa saja hal buruk terjadi. Komitmen personal menjadi hal yang penting untuk dilakukan. Komitmen terhadap diri sendiri merupakan cerminan bahwa kamu adalah sosok yang bertanggung jawab dan peduli atas dirimu. Lantas, komitmen seperti apakah yang bisa membuat diri sendiri jauh lebih berkualitas. adapun beberapa alasannya adalah sebagai berikut:

- a. Komitmen yang Memegang Teguh Prinsip

Prinsip menjadi suatu pegangan yang sudah ditanamkan dari kecil. Pendirian yang sebisa mungkin harus dipegang erat-erat, hal ini sering dilupakan,

terutama ketika memasuki lingkungan baru. Padahal, memegang teguh prinsip ini penting, karena hal tersebut merupakan salah satu komitmen terhadap diri sendiri yang membuat hidup jauh lebih berkualitas. Dengan memegang teguh prinsip, akan mencegah mudah kehilangan arah, apalagi sampai dan terombang ambing dalam menjalani kehidupan.

b. Menyisihkan Waktu untuk Mempelajari Hal-Hal Baru

Sebagai manusia sudah keharusan untuk terus mempelajari banyak hal dalam hidup. Meskipun begitu, belajar juga menjadi hal yang paling berat dilakukan oleh sebagian besar orang, terutama mereka yang berpuas diri menganggap bahwa kemampuannya sudah yang paling unggul. Menyisihkan waktu untuk mempelajari hal-hal baru merupakan salah satu komitmen penting yang harus dilakukan terhadap diri sendiri agar hidup jauh lebih berkualitas. Ilmu pengetahuan terus mengalami perkembangan dan selalu ada keterampilan baru yang harus dipelajari dari waktu ke waktu.

c. Komitmen untuk berfokus dalam Meraih yang ingin dicapai

Dalam meraih pencapaian terbaik dalam hidup, baik itu pencapaian dari segi akademis, keberhasilan bisnis, maupun jenjang karier dan jabatan yang cemerlang. Tetapi, pada kenyataannya, meraih hal ini juga susah-susah gampang. Sering kali kita kehilangan fokus dan susah untuk berkonsentrasi. Salah satu komitmen terhadap diri sendiri yang perlu diterapkan

agar hidup lebih berkualitas adalah dengan berjanji pada diri sendiri untuk berfokus dalam meraih apa yang ingin dicapai. Komitmen tersebut membuatmu konsisten dalam berusaha sehingga peluang kesuksesan semakin terbuka lebar.

d. Berjanji untuk menjadi yang lebih Baik

Pada hakekatnya hidup adalah proses untuk terus berkembang menjadi sosok yang lebih baik dari waktu ke waktu. Tetapi sebagian orang tidak benar-benar memahami akan hal tersebut. Banyak yang menginginkan bisa meraih hal-hal terbaik dalam hidup, namun tidak diimbangi dengan usaha yang ada. Sudah pasti kebiasaan ini harus segera diluruskan. Salah satu komitmen yang harus diterapkan pada diri sendiri agar kualitas hidup semakin meningkat adalah berjanji pada diri sendiri untuk menjadi yang lebih baik. Dengan adanya perjanjian pada diri sendiri, maka akan memotivasi diri untuk terus berusaha berkembang dan mengasah keterampilan diri sehingga berproses menjadi sosok yang lebih baik dari waktu ke waktu.

e. Memiliki Target yang Terukur

Pencapaian menjadi salah satu hal yang harus ada dalam hidup. Adanya target pencapaian membuat kehidupan termotivasi sehingga bisa berusaha dengan sebaik mungkin. Tetapi, banyak orang memiliki target pencapaian yang tidak realistis. Penetapan target terlalu tinggi, bahkan di luar batas kemampuan. Ini tentu harus diubah. Salah satu komitmen pada diri sendiri yang membuat kualitas hidup semakin meningkat adalah

menetapkan target pencapaian, namun tetap terukur. Dengan demikian, akan dapat mengarahkan apa saja usaha yang harus dilakukan dan bagaimana cara meraihnya sehingga dapat tercapai secara maksimal.

C. Pentingnya Komitmen Bersama

Komitmen sangat diperlukan dalam menjamin keberlangsungan dan kemajuan institusi. Hal ini dikarenakan komitmen dapat meningkatkan daya saing organisasi yang sangat memerlukan komitmen para anggotanya, disamping intelektual dan profesionalitas. Komitmen merupakan salah satu kualitas terpenting yang tidak dapat ditawar-tawar lagi yang harus dimiliki pemimpin sejati. Peningkatan profesionalisme sumber daya manusia perlu dikombinasikan dengan komitmen. "Komitmen individu terhadap organisasi sangat dipengaruhi oleh pandangan individu itu terhadap organisasinya dan pandangannya tentang peran dan kedudukannya di dalam organisasi, komitmen merupakan inti dari agama.

Komitmen tersebut penting karena merupakan harga diri dan meningkatkan kualitas. Pemimpin sejati mampu mengkombinasikan komitmen dan profesionalitas," terangnya. jika seseorang yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi pasti memiliki pandangan positif tentang organisasinya dan memiliki pandangan positif pula tentang dirinya. "Pandangan positif tersebut meyakini bahwa organisasi memiliki peran dan kedudukan yang sama-sama penting didalam organisasi, dan bahwa setiap

orang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi kemajuan organisasi.

Untuk mewujudkan komitmen, dalam menilai manusia perlu memiliki pandangan positif terhadap organisasi. Hal itu akan menentukan seberapa besar kontribusi yang akan diberikan, Wujud komitmen dapat dilihat dari orientasi pada kualitas dan keunggulan dalam setiap setiap aktivitas serta karya yang dihasilkan. Selain hal tersebut sumber daya manusia juga harus terlibat aktif secara sukarela dalam berbagai agenda dan program kerja yang diarahkan untuk mewujudkan visi dan misi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam membangun dan memperkuat komitmen, dapat dilakukan dengan melaksanakan tugas dan kewajiban dengan sepenuh hati serta mengerahkan kemampuan terbaik dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan sekecil apapun. Komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam membentuk organisasi. Organisasi tidak akan berjalan sesuai dengan tujuannya, apabila antar anggotanya tidak ada rasa komitmen sama sekali. Komitmen akan mengikat para anggota untuk senantiasa bertanggung jawab dengan hal yang telah dipilih, para anggota organisasi sudah bersedia menerima semua norma dan ketentuan yang ada.

Komitmen sangat penting untuk dimiliki oleh seseorang. Dalamnya komitmen seseorang dapat mengukur besarnya konsistensi dan tanggung jawabnya, entah dalam kondisi yang mudah atau sulit, senang atau susah, maupun ringan ataupun berat. Tanpa komitmen, tidak akan konsistensi. Komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan

terhadap organisasi melalui pencapaian sasaran-sasaran, nilai-nilai, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan didalam organisasi. Dengan demikian komitmen organisasional merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi, baik pada organisasi bisnis maupun organisasi sosial yang bersifat non profit. Organisasi yang baik terdiri dari orang-orang yang berkomitmen tinggi. Semakin tinggi nilai komitmen dari setiap individu, semakin baik pula pencapaian organisasi tersebut. Orang-orang yang berkomitmen selalu memberikan yang terbaik untuk apa yang ia komitmenkan.

Pentingnya komitmen organisasi adalah :

1. Memicu adanya peningkatan terkait partisipasi anggota terhadap jalannya organisasi.
2. Adanya dorongan untuk senantiasa berdedikasi tinggi terhadap kemajuan organisasi.
3. Munculnya ketersediaan untuk merelakan segala sesuatunya demi kepentingan organisasi.
4. Meningkatnya rasa tanggung jawab terhadap segala kebijakan dan aturan yang telah menjadi kesepakatan bersama.

Komitmen yang dimiliki oleh tiap individu akan timbul apabila dipengaruhi oleh beberapa faktor tertentu. Berikut merupakan faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi:

- a) Karakter dari individu, komitmen yang muncul merupakan dorongan dari diri sendiri yang mana

dipengaruhi oleh variabel demografis ataupun variabel disposisional.

- b) Karakteristik organisasi, hal ini sangat berkaitan dengan visi, misi, struktur dari suatu organisasi.
- c) Pengalaman organisasi, faktor ini lebih dipengaruhi oleh adanya kepuasan atau kekecewaan yang didapatkan dari pengalaman berorganisasi sebelumnya.

D. Jenis – Jenis Komitmen Organisasi

Luthans (2006:131) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan bentuk kontribusi psikologis karyawan atau anggota kepada organisasi. Komitmen organisasi memiliki tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Luthans mengemukakan tiga model komitmen organisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. *Affective commitment* meliputi emosional karyawan untuk mengidentifikasi dirinya dan terlibat dalam organisasi. *Continuance commitment* merupakan komitmen yang didasarkan atas biaya-biaya yang menyebabkan karyawan tetap betah tinggal dalam organisasi. *Normative commitment* didasarkan pada norma yang melibatkan karyawan merasa berkewajiban untuk menyatu dengan organisasinya.

Greenberg dan Baron (2008:236) menggambarkan bahwa ketiga jenis komitmen ini pada dasarnya saling terkait. Seperti yang terlihat pada gambar berikut.



Gambar 1. Type Komitmen Organisasi

Sumber: Greenberg dan Baron, 2008 : 236.

Menurut Sopiah (2008:157) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional, yaitu: 1) *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional 2) *Continuance Commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain 3) *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Selanjutnya, Hersey dan Blanchard (1996:421-425) mengemukakan lima jenis komitmen organisasi, yaitu komitmen-komitmen terhadap pelanggan, organisasi, diri

sendiri, orang, dan tugas. Masing-masing jenis komitmen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Komitmen terhadap pelanggan, para manajer bekerja keras untuk menyediakan layanan yang bermanfaat bagi pelanggan. Pelanggan didefinisikan sebagai orang yang menguntungkan unit kerja. Dua cara utama manajer mendemonstrasikan komitmen yang kuat kepada pelanggan adalah melayani pelanggan dan membangun arti penting pelanggan.
- b. Komitmen terhadap organisasi. Manajer secara positif mendemonstrasikan komitmen dalam tiga cara, membangun organisasi (membangun dukungan untuk organisasi dan secara efektif mencegah komentar yang bersifat merusak), mendukung manajemen tingkat tinggi (memperkuat kemampuan organisasi untuk menerapkan keputusan dan mencapai sasaran hasil), dan mengoperasikan nilai-nilai dasar organisatoris.
- c. Komitmen terhadap diri. Komitmen terhadap diri sendiri dibuktikan dengan tiga aktivitas khusus, bertingkah laku secara otonomi, membangun diri sebagai manajer, dan menerima kritik yang bersifat membangun
- d. Komitmen terhadap orang. Fokusnya adalah kepada tim kerja dan anggota kelompok individual. Manajer menghabiskan waktu dan energi bekerja dengan para bawahan. Secara khusus, tiga aktivitas penting komitmen ini; mempertunjukkan pengenalan dan perhatian positif (membuat orang-orang merasakan dan bertindak seperti pemenang), memberi umpan

balik yang membangun (mengambil waktu untuk memandu dan melatih individual untuk meningkatkan performansi), dan melibatkan gagasan yang inovatif (mendemonstrasikan minat orang lain dan menstimulasikan kemajuan individu dan kelompok).

- e. Komitmen terhadap tugas. Berkonsentrasi terhadap tugas yang perlu dilaksanakan. Komitmen ini dilakukan dengan pemeliharaan fokus yang benar, tindakan yang berorientasi, dan membangun arti penting tugas.

Goleman (1998) menyatakan bahwa ciri-ciri seseorang yang memiliki komitmen organisasi adalah:

1. Memiliki inisiatif untuk mengatasi masalah yang muncul, baik secara langsung terhadap dirinya atau kelompok.
2. Bernuansa emosi, yaitu menjadikan sasaran individu dan sasaran organisasi menjadi satu dan sama atau merasakan keterikatan yang kuat.
3. Bersedia melakukan pengorbanan yang diperlukan, misalnya menjadi "patriot"
4. Memiliki visi strategis yang tidak mementingkan diri sendiri.
5. Bekerja secara sungguh-sungguh tanpa imbalan secara langsung
6. Merasa sebagai pemilik atau memandang diri sendiri sebagai pemilik sehingga setiap tugas diselesaikan secepat dan sebaik-baiknya.

- Richard (1995:136-137) mengemukakan beberapa ciri orang yang memiliki komitmen terhadap organisasi yaitu :
- a. Kepercayaan dan dukungan terhadap nilai dan tujuan organisasi yang tinggi
 - b. Keinginan berusaha yang sungguh-sungguh atas nama organisasi
 - c. Hasrat untuk memelihara keanggotaan organisasi
 - d. Keinginan kuat untuk tetap jadi anggota
 - e. Kesiediaan untuk tetap berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi
 - f. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Juniarari (2011), manfaat komitmen organisasi, yaitu antara lain:

1. Pegawai yang serius menunjukkan komitmen tinggi pada organisasi kemungkinan jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan.
3. Secara penuh terlibat dalam pekerjaan, karena pekerjaan tersebut merupakan kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

E. Strategi Komitmen

Strategi Organisasi merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan organisasi dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat yang berkaitan dengan prinsip-prinsip umum untuk mencapai misi organisasi (Wibisono, dalam Lynch, 2006). Berikut merupakan strategi komitmen organisasi:

1. Menyederhanakan segala visi dan misi dari sebuah organisasi.
2. Menyebarkan berbagai tujuan utama dari organisasi.
3. Memberikan peluang yang besar untuk anggota dapat berpartisipasi terhadap segala acara penting organisasi.
4. Memberikan pola kepemimpinan yang non diktator.
5. Memanfaatkan segala media teknologi sekarang ini untuk menyampaikan hal yang berkaitan dengan organisasi.
6. Lebih menekankan pada kerja sama dan juga keterbukaan antar anggota.
7. Menciptakan iklim yang mendukung satu sama lain.
8. Memaparkan berbagai keuntungan mengenai proses dari organisasi.
9. Melakukan perencanaan pelatihan bagi tiap anggota.
10. Melaksanakan berbagai workshop yang berguna untuk kemajuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2012, hal. 176) ada tiga pilar dalam menciptakan komitmen organisasi, yaitu:

- a. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan:
 - 1) Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
 - 2) Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi.
 - 3) Merasa nyaman dengan organisasi.
 - 4) Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan),
 - 5) norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
- b. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti itu dapat dimunculkan dengan cara :
 - 1) Mengenali faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan.
 - 2) Kualitas kepemimpinan
 - 3) Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen karyawan bisa mengingatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta member kesempatan dan dan ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.

c. Pentingnya rasa memiliki

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan keterlibatan karyawan dalam memuat keputusan dan jika merasa ide-idenya didengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

Menurut Armstrong (1991), ada 10 komponen sebagai sebuah strategi bagi manajemen untuk meningkatkan komitmen anggota terhadap organisasi dalam mencapai tujuannya, yaitu:

1. Mendefinisikan dan menseminasi misi dan nilai-nilai organisasi;
2. Menyebarkan tujuan organisasi dengan meningkatkan pemahaman tiap orang akan strategi organisasi dan mempengaruhi anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam menterjemahkan tujuan ke dalam strategi;
3. Mengajak anggota organisasi untuk terlibat dalam mendefinisikan persoalan dan ikut terlibat dalam pemecahan masalah yang dihadapi.
4. Berikan pola kepemimpinan transformasional yaitu memberikan anggota organisasi inspirasi ide yang mengarah pada masa depan;

5. Menggunakan setiap media komunikasi yang ada untuk menyampaikan pesan secara tepat tentang misi, nilai, dan strategi organisasi;
6. Memberikan contoh-contoh dan pelatihan yang merupakan perwujudan dari gaya manajemen organisasi dalam meningkatkan keterlibatan dan kerjasama anggota;
7. Mengembangkan proses dan iklim organisasi yang mampu meningkatkan perkembangan ketrampilan orang dalam mencapai tujuan prestasi yang lebih tinggi;
8. Mengenalkan kepada anggota tentang keuntungan (profit) organisasi dan rencana pencapaian profit untuk tahun-tahun mendatang;
9. Menggunakan program pelatihan yang ada untuk meningkatkan impresi yang bagus dari karyawan terutama karyawan baru terhadap organisasi;
10. Menggunakan workshop atau jenis pelatihan untuk mendiskusikan isu-isu penting yang dihadapi organisasi dan memberikan kesempatan untuk memberikan kontribusi.

E. Faktor yang mempengaruhi komitmen

Menurut Luthans (2006) dalam Sopiah (2018 : 454) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu :

1. Faktor Personal

Merupakan karakteristik yang dimiliki oleh individu anggota organisasi, seperti nilai-nilai yang dianut,

kompetensi yang dimiliki, motivasi untuk menjadi anggota organisasi, dan pengalaman

2. Faktor Internal Organisasi

Merupakan komitmen individu pada organisasi, namun faktor personal itu dapat dinetralisasi atau diperkuat oleh adanya faktor internal organisasi, seperti ganjaran kepemimpinan, rekan kerja, dan kebijakan organisasi.

3. Faktor Eksternal Organisasi”.

Merupakan kebutuhan-kebutuhan bertahan hidup, kebutuhan tersebut dapat terus meningkat atau the rising demand seiring adanya pengaruh beberapa faktor seperti bertambahnya usia, bertambahnya keluarga, tuntutan baru sebagai pengakibat adanya pengaruh lingkungan, produk baru yang menarik, kemajuan teknologi, dan lain-lain.

Menurut *Van et al.*, (1994) menyebutkan beberapa indikator komitmen yaitu sebagai berikut:

a. Karakteristik Pribadi

Karakteristik pribadi terbagi dalam dua variabel yakni variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis meliputi gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan dan lamanya seseorang bekerja di sebuah organisasi. Sedangkan variabel disposisional meliputi, kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. Variabel disposisional ini mempunyai kaitan yang lebih kuat dengan komitmen berorganisasi, sebab terdapat perbedaan pengalaman dari setiap anggota dalam organisasi tersebut

b. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi tersebut adalah: struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan.

c. Pengalaman Organisasi

Pengalaman dalam organisasi mencakup kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, peran didalam organisasi tersebut dan keterkaitan antara anggota organisasi dengan supervisor pimpinannya.

Komitmen organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Van Dyne dan Graham (dalam Cotzee, 2005 dalam Bonstarawaty, 2011) “menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multimentional, yaitu:

1. Faktor Pribadi

Beberapa faktor pribadi yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinstik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya.

2. Faktor Situasional

Faktor situasional terbagi atas 4, yaitu: a. Nilai ruang kerja Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai

yang tidak terlalu controversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat.

3. Hubungan interpersonal atasan bawahan

Perilaku dari atasan merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Butler (dalam Coetzee, 2007 dalam Bonstarawaty, 2011) mengidentifikasi perilaku atasan yaitu ketersediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas apabila atasan menunjukkan perilaku yang di sebutkan ini maka akan mempengaruhi tingkat komitmen bawahannya.

4. Karakter pekerjaan

Berdasarkan Jernigan, Beggs dan Kohut (dalam Coetzee, 2007 dalam Bonstarawaty, 2011) kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah predictor yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

5. Dukungan organisasi

Hubungan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Secara logika pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan bagi

mereka dan membantu anak mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan.

6. Faktor Posisi

Faktor posisi terbagi atas 2 bagian, yaitu:

a) Penguasaan organisasi

Pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

b) Pekerjaan hirarkis

Bahwa status sosial ekonomi menjadi statusnya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi. Secara umum, pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi pula bila dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah, ini dikarenakan posisi atau kedudukan yang tinggi membuat pekerja dapat mempengaruhi keputusan organisasi.

Komitmen telah lama menjadi perhatian manajer dan pimpinan eksekutif perusahaan dalam mengembangkan perusahaan. Komitmen pada organisasi menyangkut bagaimana perilaku karyawan dan hubungan karyawan dengan organisasi, dan dengan berbagai komponen dalam organisasi; bagaimana hubungan antar karyawan selalu stabil, dan bagaimana peningkatan perilaku karyawan agar lebih baik sehingga dapat memberikan kontribusi bagi efektifitas organisasi. Dalam sebuah organisasi dibutuhkan komitmen antar anggotanya. Baik komitmen untuk membangun organisasi agar lebih berkembang ataupun

komitmen untuk senantiasa mematuhi semua peraturan yang disepakati. Komitmen adalah kekuatan yang mengikat ke suatu tindakan yang relevan dengan target tertentu (Meyer dan Herscovitch, 2001). Komitmen adalah kekuatan untuk mempertahankan arah perilaku ketika harapan atau ekuitas tidak terpenuhi dan tidak berfungsi lagi (Schol, 1981). Menurut Greenberg (2003), komitmen adalah sejauh mana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya.

Konsep dari komitmen adalah peduli dengan sejauh mana orang yang terlibat dengan organisasi mereka dan tertarik dengan apa yang ada didalam diri mereka. Komitmen merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi (Schermerhorn *et al.*, 2011). Menurut Meyer dan Allen (1990:6), komitmen berhubungan dengan sikap seseorang untuk tetap menekuni pekerjaannya. Komitmen terjadi apabila seseorang ingin menjadi bagian dari perusahaan karena adanya ikatan emosional. Komitmen yang kuat akan mengidentifikasikan seseorang terlibat aktif dan menikmati keanggotannya dalam perusahaan yang mengakui adanya kesamaan antara dirinya dan perusahaan, sehingga menunjukkan perhatian dan secara konsekuen membentuk komitmen yang mengesankan (*want*). Senada dengan yang dikemukakan oleh Robbin dan Judge (2008:101), komitmen adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Mowday (1992) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi adalah komitmen kerja. Komitmen menunjukkan sisi perilaku seseorang, dengan tujuan untuk

menilai kesetiaan orang tersebut terhadap sebuah perusahaan.

O'Reilly *et al.*, (1989) mengemukakan komitmen organisasi adalah ikatan seseorang terhadap suatu perusahaan yang meliputi loyalitas, kepercayaan terhadap suatu nilai organisasi, dan adanya keterlibatan dalam pekerjaan. Zurnali (2010) mengemukakan bahwa kerangka riset manajemen sumber daya manusia pada masa depan, menyatakan tentang perhatian umum dan tujuan kunci dari unit organisasi sumber daya manusia adalah untuk mencari pengukuran yang dapat mengestimasi secara akurat komitmen para pekerjanya dan mengembangkan program-program dan kegiatan-kegiatan yang meningkatkan komitmen pada organisasi. Mengacu pada pendapat-pendapat Meyer dan Allen (1993), Curtis dan Wright (2001) dan Smeenk *et al.*, (2006) menjelaskan komitmen didefinisikan sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan pengelola dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah pengelola organisasi akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak.

Dari berbagai definisi yang telah dikemukakan tersebut komitmen adalah suatu sikap yang ditunjukkan pengelola organisasi mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempatnya bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut (Steers dan Porter, 1998). Komitmen pada hakikatnya adalah ketersediaan seseorang secara bersama – sama

untuk mengungkapkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan keterlibatan dirinya dalam seluruh kegiatan organisasi, didukung sejumlah besar studi tentang komitmen, ditemukan bahwa ada hubungan antara komitmen dan sikap atau tingkah laku didalam organisasi (Porter *et al*,1974, Koch dan Steer, 1977, Angle dan Perry, 1981).

Bersama (*collective*) dalam kamus besar bahasa indonesia memiliki arti suatu tindakan, keberadaan, pengalaman, atau pengertian dinamis lainnya berbareng atau semua. Bersama adalah sekumpulan pribadi yang bekerja sama untuk tujuan tertentu. Sebuah kolektif bisa merupakan kelompok yang besar ataupun kecil, berjalan dalam waktu yang singkat ataupun lama, dengan keanggotaannya yang bersifat sukarela. Dalam glossary kata bersama adalah perilaku sejumlah orang guna mencapai tujuan yang dipicu suatu peristiwa, bersama-sama sebagai suatu kumpulan dalam melakukan sesuatu dan bertanggung jawab bersama. *Collective* berarti bekerja sama untuk melakukan faedah bersama. <https://glosarium.org/arti-kolektif/>. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa bersama merupakan suatu tindakan secara serentak untuk mencapai tujuan, artinya adanya keterlibatan seluruh komponen organisasi secara bersama - sama untuk bersepakat mencapai tujuan sasaran organisasi.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan komitmen bersama merupakan kekuatan yang mengikat ke suatu tindakan yang relevan dengan target tertentu secara bersama - sama dilakukan dengan suka rela yang

melibatkan seluruh komponen organisasi untuk bersepakat menjalankan faedah dan tanggung jawab yang sama agar mencapai tujuan organisasi sesuai yang telah ditetapkan.

Sejalan dengan penelitian yang di kemukakan Rose *et al.*, (2014), menjelaskan bahwa konseptualisasi kerja kolaboratif antar profesional dan multi lembaga pada tingkat individu dalam sebuah kelompok. Penelitian ini mengemukakan tinjauan literatur bekerja bersama yang didasarkan pada teori psikologi sosial yang mengacu pada sasaran. Model mengasumsikan bahwa komitmen bersama, *Collective Efficacy* memberikan kontribusi ke dalam pengembangan dan pemeliharaan proses dan hasil kolaboratif. Dalam kerangka ekologis yang merangkum konteks inter profesional dan kerja sama multi lembaga. Konteks sosial dengan analisis tingkat psikologis. Orisinalitasnya melibatkan dua aspek yang luas yaitu *Pertama*, menyatukan ide-ide komitmen bersama, dengan gagasan tentang ketegangan dan dilema dalam fungsi kelompok multi lembaga. *Kedua*, menempatkan ide-ide ini tentang proses motivasi dalam proses sosial dan faktor-faktor yang relevan untuk kolaborasi multi lembaga dan antar professional untuk mengetahui ketegangan dan dilema yang mungkin diselesaikan sampai batas tertentu, dimana kelompok mencapai komitmen bersama, tentang bekerja bersama dan memegang keyakinan bersama bahwa kerja sama akan menghasilkan konstruktif untuk mencapai tingkat kerja proses kolaboratif untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi.

Menurut Milen (2004) mengemukakan dalam rangka pengembangan kapasitas membutuhkan waktu lama dan memerlukan komitmen jangka panjang dari semua pihak yang terlibat didalam organisasi baik sektor publik ataupun swasta. Oleh karna itu sesuai dengan prinsip-prinsip koperasi yang menjelaskan pengelolaan koperasi dilakukan dengan cara demokratis yang artinya bahwa pengelolaan koperasi dilakukan atas kehendak dan keputusan bersama – sama para pengurus koperasi dan anggotanya dan pihak pihak yang terlibat dalam badan usaha koperasi yang ditetapkan melalui rapat anggota, yang bertujuan untuk kepentingan dan kesejahteraan bersama, sehingga memerlukan kebersamaan dalam berkomitmen.

G. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Bersama

Komitmen bukan hanya perasaan loyalitas yang pasif, seseorang bisa memiliki perasaan aktif terhadap hubungan dirinya dengan organisasi yang memiliki tujuan bersama. Menurut Lincoln, *et al.*, (1985) dan Bashaw (1994), Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen yaitu sebagai berikut:

1. Kemauan (*willingness*)
2. Kesetiaan (*loyalty*)
3. Kebanggaan pada organisasi (*pride*)

Sedangkan menurut O'Reilly *et al.*, (1989) komitmen adalah ikatan seseorang terhadap suatu perusahaan yang meliputi:

- a. Loyalitas (*loyalty*)

- b. Kepercayaan terhadap suatu nilai organisasi, (*belief in organizational values*)
- c. Keterlibatan dalam pekerjaan (*involvement in work*)

Menurut Sopiah (2008) menjelaskan bahwa faktor yang dipengaruhi komitmen adalah :

- 1) Karakteristik individu
- 2) Harapan karyawan pada organisasi
- 3) Karakteristik pekerjaan
- 4) Pengalaman kerja
- 5) Sistem penggajian
- 6) Hubungan karyawan dengan teman sejawat atau dengan pimpinan
- 7) Investasi
- 8) Mobilitas kerja
- 9) Hubungan sosial yang tercipta dalam organisasi dan pengalaman selama bekerja

Faktor yang dipengaruhi komitmen bersama adalah nilai personal dan kinerja organisasi yang mengacu pada pendapat Sopiah (2008) yaitu faktor karakteristik individu yang menjelaskan bahwa personal adalah keseluruhan cara dimana seseorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain. Sehingga diperlukan untuk memahami nilai-nilai personal, dengan pemahaman yang benar atas pola kepribadian pemimpin, maka dalam fungsinya akan lebih mudah untuk melakukan kegiatan koordinasi, kerja tim dan motivasi untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Menurut

Morrow (2005) yang menyatakan bahwa, komitmen organisasi dipengaruhi oleh karakter personal (individu).

H. Cara mengukur Komitmen Bersama

Menurut Mowday (2005) mengklasifikasikan pendekatan komitmen kedalam dua kategori besar yaitu komitmen sikap dan perilaku sebagai berikut:

1. Komitmen sikap menurut pandangan ini komitmen adalah suatu ikatan antara individu pemimpin dan organisasi. Jika ikatan ini mencerminkan identifikasi (pengenalan) individu pemimpin, hal ini disebut sebagai komitmen sikap.
2. Komitmen perilaku perspektif perilaku berfokus pada kesediaan untuk terlibat dalam peran, melakukan peran yang ditugaskan secara penuh dan kesediaan untuk berkorban untuk organisasi.

Menurut *Van et al.*, (1994) menyebutkan beberapa indikator komitmen yaitu sebagai berikut:

1. Karakteristik pribadi, karakteristik pribadi mempengaruhi sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik. Para pekerja yang berorientasi kepada kelompok akan menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, yang akan menunjukkan lebih terikat kepada keanggotaannya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama (*altruistik*) juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya.

2. Pembagian nilai, merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, maka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika ada keyakinan pada nilai partisipasi organisasi, maka akan lebih merasakan bahwa partisipasi yang dilakukan akan membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, orang – orang yang berada dalam organisasi akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan organisasinya.
3. Tingkat kepercayaan interpersonal, perilaku rekan kerja dalam organisasi seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. Fasilitasi kepercayaan interpersonal yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas seorang pemimpin menunjukkan perilaku tersebut maka akan memengaruhi tingkat komitmen yang dimiliki.
4. Karakteristik pekerjaan, menurut kepuasan terhadap otonomi, status dan kepuasan terhadap organisasi adalah prediktor yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu

terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi

5. Dukungan organisasi, dukungan organisasi akan menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi pekerja menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan.
6. Organizational tenure, pekerja yang telah lama bekerja diorganisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.
7. Tingkatan Pekerjaan, tingkatan pekerjaan menjadi prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi. Hal tersebut terjadi karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terlibat secara aktif. Secara umum, pemimpin merupakan jabatan yang tertinggi dalam organisasi dan sebagai seorang pemimpin akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula jika dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah, dikarenakan posisi pemimpin dapat mempengaruhi organisasi dalam mengambil keputusan, mengindikasikan status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal dan kompetensi

Menurut Meyer dan Allen (1990) dari hasil penelitiannya ada beberapa hal yang menjadi akibat dari komitmen adalah sebagai berikut:

1. *Turnover*, adalah tingkat pertukaran atau pergantian, yang dalam konteks ini adalah pertukaran tenaga kerja.

Tingkat *turnover* dapat diakibatkan oleh komitmen bersama. Hubungan antara *turnover* dan komitmen bersama tergolong tinggi, keinginan untuk mengundurkan diri atau meninggalkan organisasi akan rendah, begitu pula sebaliknya jika keinginannya untuk tidak terlibat dalam organisasi tinggi maka komitmen bersama tergolong rendah.

2. Tingkat absensi, komitmen bersama juga mempengaruhi ketidakhadiran pengelola organisasi ditempat kerja. Pengelola organisasi yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan menunjukkan sikap negatif terhadap ketidakhadiran.

Menurut Colquitt *et al.*, (2019) pekerja yang tidak berkomitmen digambarkan dalam dua bentuk tindakan yang memberikan pelarian kerja dari lingkungan kerja dan pelarian fisik jangka pendek atau panjang dari lingkungan kerja yaitu berbentuk:

- 1) *Day dreamin*, pekerja terlihat dikacaukan dengan pemikiran kerisauan.
- 2) *Socializing*, pembicaraan *verbal* pekerja yang bukan mengenai pekerjaan.
- 3) *Looking busy*, mengindikasikan keinginan intensi pada sebagian pekerja kelihatan bekerja atau suka menyibukkan diri.
- 4) *Moonlighting*, menggunakan jam kerja dan sumber daya untuk menyelesaikan sesuatu sesuai tugas mereka.
- 5) *Cyberloafing*, mencari informasi yang tidak berhubungan dengan pekerjaan.

- 6) *Tardiness*, kecendrungan terlambat datang ke kantor
- 7) *Long breaks*, menyangkut keluar kantor dari waktu normal jam istirahat.
- 8) *Absentees*, pekerja kehilangan seluruh hari kerja karena berbagai alasan.
- 9) *Quitting*, meninggalkan organisasi secara sukarela.

Komitmen didalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mengemukakan tentang hubungan pekerja dengan organisasi yang mempekerjakannya (Cetin, 2006). Dalam organisasi sangat penting untuk mengidentifikasi diri terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempatnya bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Organisasi badan usaha koperasi pengurus koperasi dituntut untuk memiliki komitmen didalam diri yang timbul karena adanya rasa tanggung jawab terhadap organisasinya. Sebagian orang berkomitmen karena menyukai yang dilakukan, dan sebagian orang lainnya berkomitmen karena adanya perasaan takut kehilangan sesuatu jika tidak menjalankan komitmen. Sesuai dengan prinsip - prinsip koperasi menurut Undang Undang no. 25 tahun 1992 yaitu keanggotaan dilakukan secara suka rela dan bersifat demokratis yang artinya organisasi demokratis yang melakukan setiap kegiatan baik anggota maupun pengurus mengambil setiap keputusan kebijakan secara bersama – sama. Dalam hal ini sangat dibutuhkan pengurus koperasi yang mempunyai kebersamaan dalam berkomitmen. Semakin tinggi

komitmen yang dimiliki maka akan mendapatkan perbedaan keunggulan yang sangat berarti dalam mengoptimalkan kinerja koperasi.

Dalam kajian penelitian sebelumnya juga tentang komitmen dalam teori *side bets* yang dikemukakan oleh Becker dan Howard (1956) secara intuitif memberikan penjelasan mengapa seseorang bertahan dalam suatu organisasi. Dalam penelitian sebelumnya, studi-studi yang dilakukan menghasilkan kontroversi. Para sosiolog menggunakan konsep komitmen untuk menganalisis perilaku individual maupun organisasi dengan menempatkannya sebagai faktor yang dapat menjelaskan perilaku individual dan kelompok dalam berbagai fenomena. Apabila organisasi merupakan sesuatu yang bernilai bagi individu, maka komitmen akan menguat, orang - orang dalam organisasi sering menghadapi komitmen yang bertentangan, sehingga konsep komitmen yang diajukan Becker dan Howard tidak bisa memberikan jawaban. Konsep komitmen memiliki cakupan area yang terbatas yang dikaitkan dengan kinerja. Sebuah komitmen bersama menunjukkan kekuatan yang kuat yang bersedia demi organisasi, memiliki keyakinan dalam organisasi, hal tersebut menunjukkan bahwa adanya komitmen bersama yang tinggi. Semakin tinggi komitmen bersama, maka semakin tinggi ketua koperasi, pengurus koperasi bersama anggota untuk dapat menyamakan langkah bersama secara serentak untuk tujuan bersama agar kinerja koperasi semakin optimal.

I. Hubungan Organisasi

Hubungan didalam organisasi merupakan tata hubungan kerja dimana setiap orang yang bekerja didalamnya dapat mengetahui tugas dan kewajibannya masing-masing, bukan hanya hubungan dalam hal pekerjaan tetapi juga sangat diperlukan hubungan komunikasi yang sangat baik diantara pemimpin dengan karyawan ataupun karyawan dengan karyawan.

Hubungan dalam organisasi dapat berupa komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawan. Komunikasi merupakan bagian yang vital dan pekerjaan manajerial yang paling penting. manajer harus bisa menyampaikan visi serta tujuannya yang menyangkut organisasi, agar organisasi berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan. Selain itu dengan adanya komunikasi yang baik dalam organisasi juga bisa memahami apa yang sedang terjadi dalam lingkungan organisasinya serta bagaimana organisasi bisa berjalan dengan efektif.

Ada beberapa hubungan-hubungan dalam organisasi diantaranya adalah:

1. Hubungan organisasi dengan lingkungan
2. Hubungan karyawan dengan perusahaa
3. Hubungan individu dengan pekerjaan
4. Hubungan antar individu
5. Hubungan pemimpin dengan karyawan dan
6. Hubungan pekerjaan dalam organisasi

Hubungan kerja berperan penting dalam membina karier dan meraih kepuasan kerja. Untuk menjalin hubungan kerja yang positif, belajarliah mendengarkan rekan kerja secara aktif, berkomunikasi dengan baik, menghargai diri sendiri dan orang lain di tempat kerja. Selain itu, harus bisa berkompromi dan mengenal rekan kerja secara personal, menciptakan lingkungan kerja yang positif. Berbagai manfaat lain dengan menjalin hubungan kerja yang positif adalah sebagai berikut:

1. Berkomunikasi secara Efektif
kerja adalah komunikasi yang solid, yaitu komunikasi yang jelas dan efektif, misalnya melalui surel, telepon, atau secara verbal. Selain itu, harus berkomunikasi secara terbuka dan jujur.
2. Memikirkan terlebih dahulu setiap kata yang akan diucapkan. Menyampaikan dengan jelas dan tepat inti pembicaraan yang ingin dibahas agar rekan kerja memahami tujuan atau ekspektasi yang diinginkan.
3. Mendengarkan secara aktif. Komunikasi membutuhkan kemampuan mendengarkan, menunjukkan kepada rekan kerja bahwa hal tersebut memperhatikan ucapannya dengan mengajukan pertanyaan dan menggunakan parafrasa untuk mengungkapkan lagi pernyataan yang baru disampaikan sebagai umpan balik.
4. Hargai Keberagaman
Menghargai rekan ditempat kerja adalah pribadi yang unik dengan kepribadian masing-masing. Jika belum

terbiasa menghadapi perilaku tertentu, berfokuslah pada aspek positif.

5. Menumbuhkan Rasa Saling Menghargai

Menghargai rekan kerja artinya juga menghargai diri sendiri, ini yang disebut saling menghargai. Hargai kontribusi rekan-rekan kepada perusahaan dengan berbagai cara menunjukkan bahwa selalu menghargai hasil kerja yang dilakukan. Salah satu cara menghargai rekan kerja adalah dengan memberikan afirmasi positif.

6. Mengendalikan Pikiran

Berlatih mengendalikan pikiran adalah cara meningkatkan kesadaran yang dilakukan dengan memperhatikan baik-baik setiap ucapan dan tindakan yang dilakukan. Pikirkan dahulu apa yang akan diucapkan sebab berbicara tanpa berpikir akan merusak hubungan dan hal ini bisa terjadi tanpa disadari.

7. Sisihkan waktu untuk rehat 30 detik setiap jam. Dengan cara beristirahat di ruang kerja sambil merefleksikan semua yang sudah dilakukan dan yang harus diselesaikan.

BAB 2

KOMITMEN DAN KESUKSESAN

A. Faktor Penyebab Komitmen

Menurut Green (2012: 176), kesuksesan adalah sebagai tujuan, dan untuk mencapai hal itu butuh kesiapan diri, salah satunya adalah komitmen. Untuk menghadapi hal tersebut perlu memperketat kedisiplinan dan kepribadian, agar model berpikir dan perilaku dapat sejalan. Dengan model berpikir yang sejalan akan ada peluang keberhasilan lebih dekat dengan komitmen yang dibangun, bagaimana pikiran dapat menjangkau kesuksesan melalui komitmen.

Komponen dalam komitmen yakni disiplin, kerja keras, tanggung jawab, keberanian, berpikir positif adalah bagian lain dari mencapai tujuan. Selain itu, dengan komitmen yang kuat, seseorang akan memiliki pola pikir yang luas dan membidik masa depan sebagai tujuan utama. Membangun komitmen yang kuat untuk meraih kesuksesan dalam bisnis kehidupan ibarat gunung es, kesuksesan seseorang itu adalah gunung yang terlihat di permukaan. Padahal bagian yang terendam air adalah bagian yang lebih besar dari yang tampak. Artinya, kesuksesan yang terlihat adalah efek saja dari gunung usaha yang membentuknya. Komitmen berawal dari tekad atau yang dibentuk sebelumnya, tidak ada kemungkinan yang paling nyata untuk mencapai keberhasilan atau kesuksesan selain meningkatkan

komitmen diri. Usaha yang keras untuk membentuk sikap yang hebat, agar kita layak menjadi orang yang berhasil. Usaha keras tersebut diperlu tekad yang kuat, bahwa keberhasilan adalah akumulasi dari kegagalan (Carmichael dan Rutberg, 2004).

Kesuksesan adalah hasil, dan hasil bergantung pada persiapan dan pelaksanaan. Bill Gate adalah orang terkaya di dunia, ia membangun Microsoft tidak dengan kata-kata sulap “Bimsalabim Abakadabrah” jadi. Proses panjang telah dilalui, dan semua itu tidak luput dari komitmennya pada tujuan, sehingga refleksinya adalah membangun sikap dan perilaku yang mendukung terhadap keberhasilan. Kerja keras, fokus, tekun, optimis, dan lain sebagainya adalah kata kuncinya. Hal yang paling utama adalah membangun kesiapan diri, modal diri, adalah komitmen. Tanpa kemewahan karakter itu kita biasa saja, dan kita bisa belajar dari mereka yang hebat dan besar, mereka selalu menonjol dari sisi komitmen. Sikap dan perilaku mereka nampak elegan dan wajar jika keberhasilan mereka dapat. Tidak ada komitmen = tidak ada keberhasilan. Keberhasilan hanyalah mimpi yang hanya dapat dicapai dengan membangun kemewahan karakter. Berarti yang penting adalah memiliki sikap dan perilaku komitmen, karena keberhasilan memiliki ukuran yang berbeda-beda setiap individu, kekayaan adalah satu-satunya keberhasilan. Namun itu adalah salah satu keuntungan dari komitmen. Sesungguhnya keberhasilan itu sendiri adalah memiliki sikap dan perilaku komitmen. Berdasarkan kadar dan ukurannya masing-masing. Karena setiap orang tidak sama nilai komitmennya. Bisa jadi yang

satu 100, yang lain hanya 10, dan seterusnya. Itu sebabnya kadar keberhasilannya beraneka ragam sesuai dengan porsinya. Hal yang perlu diperhatikan dalam berkomitmen untuk sebuah kesuksesan adalah:

- a. Kenali diri sendiri
- b. Kenali kelemahan dan cari tahu cara mengatasinya
- c. Cari tahu bagaimana menjadi orang komitmen
- d. Cari orang-orang atau lingkungan yang berkomitmen
- e. Cari mentor yang bersedia mengajarkan anda membangun sikap komitmen
- f. Cari referensi dari semua latar belakang.

B. Mengatasi Masalah Komitmen

Permasalahan mendasar komitmen adalah kepribadian. Karena komitmen adalah kepribadian, dan sulit merubah kepribadian. Sampai sejauh ini belum ada suatu organisasi yang mengklaim dapat mampu memperbaiki kepribadian seseorang, bahkan lembaga pendidikan sekalipun, tetapi dari hal tersebut dapat dilihat ciri-ciri umum, yakni antara lain :

- a. Keluarga

Latar belakang keluarga salah satu tempat untuk dapat membentuk sifat, sikap dan perilaku seseorang.

- b. Tingkat pendidikan

Kehidupan orang-orang berpendidikan yang tinggal di perkotaan dan orang-orang yang tidak berpendidikan di pedesaan ada perbedaan jauh, komitmen kerja pegawai lulusan sarjana dengan lulusan

SLTA tentu sangat beda. Lulusan sarjana cenderung stabil, sedangkan lulusan SLTA lebih labil. Maka kelas dalam pekerjaan pun berbeda. Lulusan sarjana mendapatkan jabatan yang baik (akuntan, keuangan), sedangkan lulusan SLTA ke bawah bekerja di luar kantor (seperti; tenaga kebersihan, keamanan, kurir).

c. Lingkungan

Perilaku seperti merokok, berpacaran, hamil di luar nikah, minum-minuman keras, tawuran, dan lain sebagainya adalah bukti pengaruh lingkungan yang buruk. Keadaan keluarga dan lingkungan yang tidak harmonis dan jauh dari kehidupan spiritual cenderung brutal, cirinya adalah tidak ada keteraturan hidup. Malam bergadang dan siang tidur. Malas bekerja tetapi tidak malu bergaya. Suka merokok tetapi pengangguran. Dilihat dari sisi lain keluarga dan lingkungan yang baik dan teratur. Bicara dan tindakannya terkendali, tahu apa yang dilakukan untuk masa depan, optimis menjalani mimpi, dan mereka terus belajar. Maka tidak heran banyak orang tua yang mati-matian dan rela membelanjakan uangnya dalam jumlah besar demi memasukkan putra putrinya di tempat terbaik. Maka tidak heran banyak perusahaan rela membayar mahal dan memberikan fasilitas mewah kepada karyawan-karyawan yang profesional dan berintegritas. Memang sepadan dan pantas, hal tersebut tidak lepas dari pengaruh lingkungan.

d. Pengalaman

“Pengalaman adalah pintu kebijaksanaan”. Pengalaman merujuk pada suatu intensitas dan waktu. Biasanya semakin seseorang sering melakukan hal baik, maka akan lebih berkomitmen dibandingkan orang lain. Begitu pula dengan waktu, semakin lama seseorang konsisten dengan kebajikannya maka hasil baik adalah jawabannya.

e. Usia

“Semakin tua semakin bijak”. Pepatah ini menjelaskan kaidah umum yang terjadi di lingkungan kita. Misalnya sikap dan perilaku anak dengan orang tua, umumnya lebih baik orang tua. Sikap dan perilaku pegawai lama umumnya lebih baik dari pegawai baru. CEO dengan usia matang, umumnya lebih bijak dari CEO muda. Usia adalah kelebihan tersendiri yang mengajari kita tentang apa yang dijalani, berbagai permasalahan terjadi sehingga menjadikan orang lebih kuat, lebih baik, lebih teliti, lebih rajin, lebih sabar dan semua itu adalah komitmen hidup.

Masalah komitmen bisa berasal dari ketidakmampuan untuk merasa nyaman dari hubungan. Sanggup terhadap suatu hal, namun jika tidak ada tindak lanjut atas hal tersebut akan membuatmu dipandang sebagai seseorang yang tidak dapat diandalkan, karena dianggap takut terhadap apa yang akan terjadi jika menindaklanjuti masalah tersebut. Dalam mengatasi komitmen hal yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

a. Berhenti Berbohong

Berhenti berbohong kepada orang lain dan diri sendiri. Masalah komitmen berasal dari ketidakmampuan untuk merasa nyaman dari hubungan. Sanggup terhadap suatu hal, tetapi tidak menindaklanjuti hal tersebut akan membuatmu dipandang sebagai seseorang yang tidak dapat diandalkan, karena adanya rasa takut terhadap apa yang akan terjadi jika menindaklanjuti masalah tersebut. Perasaan terikat oleh harapan yang diberikan orang lain, maka harus ada keyakinan bahwa tidak harus memenuhi harapan itu sepenuhnya. Ini adalah salah satu bentuk kebohongan lainnya. Alam bawah sadar seseorang menjauh dari komitmen, karena mungkin seseorang tidak tahu bagaimana menangani tekanan.

b. Berani Mengambil Resiko

Berpegang teguh pada kenyamanan, harus ada keteguhan untuk mengambil risiko. Komitmen merupakan risiko, karena bertahan dengan sesuatu terlepas dari potensi kegagalan. Komitmen pada tujuan dapat membawa pada peluang baru yang ada. Berkomitmen dapat mengajarkanmu lebih banyak tentang diri dan orang lain. Berkomitmen pada kebiasaan baru dapat membantu jauh lebih baik.

C. Cara Membangun Komitmen Organisasi

Beberapa langkah di bawah ini merupakan rekomendasi yang direkomendasikan oleh Gary Dessler, seorang ahli dalam *human resources management* mengemukakan pendapat sebagai berikut:

1. *Make it charismatic*, hal yang paling mendasar dalam organisasi adalah visi, misi, tujuan, dan nilai-nilainya, hal ini dapat dijadikan pedoman-pedoman dasar organisasi sebagai sesuatu yang sakral, karismatik, dan bernilai tinggi. Pijakan dasar organisasi tersebut harus mendapatkan rasa hormat dari para anggotanya.
2. *Build the Tradition*, Nilai-nilai yang positif didalam organisasi harus dijaga dan dibudayakan sehingga menjadi kebiasaan yang patut untuk dicontoh generasi berikutnya. Kebiasaan tersebut akan melahirkan tradisi yang positif pula. Tradisi yang positif didalam organisasi akan melahirkan orang-orang dengan karakter hebat yang semua itu akan menguntungkan organisasi.
3. *Have Comprehensive Grievance Procedures*, Keluhan atau komplain terhadap produk atau pelayanan organisasi mungkin saja terjadi. Baik dari pihak internal maupun eksternal. Mempersiapkan langkah yang tepat dalam menangani keluhan dapat menumbuhkan komitmen berorganisasi karena organisasi mempunyai panduan yang jelas.
4. *Create a Sense of Community*, Menciptakan rasa memiliki didalam organisasi sangat penting agar komitmen organisasi terbentuk. Hal yang penting

dilakukan adalah hal-hal yang unik, efektif, efisien, dan mungkin perlu sedikit *out of the box* untuk membentuk rasa kebersamaan, kerja sama, rasa memiliki, berbagi, dan lainnya. Semua itu penting agar pekerjaan di dalam organisasi tidak hanya sebagai formalitas tugas belaka.

5. *Build Value Homogeneity*, Diskriminasi dapat menghambat pertumbuhan positif organisasi. Membangun budaya egaliter (semua sama) namun penuh rasa hormat adalah salah satu cara yang dapat dilakukan untuk membentuk komitmen organisasi
6. *Support Employee Development*, dukungan staff pada hakikatnya orang-orang yang memiliki kontribusi yang besar terhadap organisasi. Dengan melihat dari sudut pandang tersebut, pemimpin harus lebih memperhatikan perkembangan sebagai staff dan sebagai manusia. Semakin bawahan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri, semakin tinggi nilai kontribusinya untuk organisasi, sehingga komitmennya terhadap organisasi akan terbentuk dengan sendirinya.
7. *Put in Writing*, Menghindari “katanya” tanpa data yang akurat adalah cara yang jitu untuk membentuk etos kerja yang baik di dalam organisasi. Budaya mengikuti “katanya” mengurangi kemampuan dalam melakukan analisa, investigasi, pengembangan, dan kedisiplinan. Data mengenai visi, misi, sejarah, filosofi, kebijakan, perhitungan, forecast, dan strategi sangat penting

untuk dituliskan sehingga anggota bekerja berdasarkan data tertulis, bukan hanya “katanya”.

8. *Here Right-Kind Managers*, Kualitas pekerjaan anggota mayoritas dipengaruhi oleh kualitas manajernya. Tidak terkecuali komitmen yang dimiliki oleh para anggota. Pemimpin yang baik tidak hanya menggunakan otoritasnya dalam memimpin dan akan menggunakan otoritasnya sebagai pemimpin untuk melindungi anggotanya dan menggunakan karismanya, ketimbang menggunakan skill atau otoritasnya. Pemimpin atau manajer dengan seni leadership yang demikian akan disukai oleh banyak anggota. Akibatnya, anggota organisasi merasa nyaman dan siap memberikan segalanya untuk organisasi. Jika sudah mencapai titik tersebut, terbentuknya komitmen dalam didalam organisasi tersebut hanya soal waktu.
9. *Walk the Walk*, Sebagai pemimpin, penting sekali untuk memberikan teladan terhadap para anggotanya dalam menjalankan sesuatu untuk organisasi. Para anggota yang melihat bagaimana pemimpin mereka melakukannya akan tergerak untuk mengikuti cara yang sama..

BAB 3

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

A. Memahami arti Kepemimpinan

Menurut Rivai dan Mulyadi (2011) menyatakan kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dari orang orang diluar kelompok. Menurut Yukl (2012), mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya untuk efektivitas dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan juga terkait dengan sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan kelompok dalam suatu organisasi. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka ingin bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan yang tidak didukung (*non sanctioned*) yaitu kemampuan untuk mempengaruhi apa yang

timbul diluar struktur formal organisasi itu, sama atau lebih penting dari pada pengaruh formal. Pemimpin dapat muncul dari dalam suatu kelompok juga lewat pengangkatan formal untuk memimpin suatu kelompok (Robbins, 2006).

Robbins dan Judge (2012), menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Hal tersebut merupakan proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan. Sehingga dapat disimpulkan dari beberapa pendapat tersebut diatas, bahwa kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin bisa mempengaruhi bawahannya menuju tujuan perusahaan. Menurut Colquit *et al.*, (2019), mengemukakan kepemimpinan adalah sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktifitas pengikut kearah pencapaian tujuan arah tersebut sehingga dapat mempengaruhi organisasi, aktifitas pekerjaan mereka dan komitmen mereka terhadap tujuan utama dan akses mereka pada kerja sama dan dukungan mereka dalam unit kerja.

Menurut Feriyanto dan Endang (2015 : 93) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau member contoh oleh pimpinan kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi". "Menurut Sharma dalam Husaini Husman (2016 : 308) kepemimpinan adalah tindakan-tindakan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan. Menurut Edy Sutrisno (2009: 214) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud menggerakkan orang-orang agar dengan

penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.

Berdasarkan pbeberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang didalamnya terjadi 16 interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi, dan mengoordinasi

Zenger dan Folkman mengklasifikasikan 10 *skill* utama yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain:

a. Menginspirasi dan Memotivasi

Pemimpin yang hebat menciptakan proyeksi masa depan. Ia akan memberikan gambaran masa depan yang jelas dan menarik juga memotivasi orang lain agar mampu meraihnya.

b. Memiliki Integritas dan Kejujuran Tinggi

Pemimpin harus memiliki integritas dan kejujuran yang tinggi. Anda tetap bekerja bersama mereka.

c. Mempelajari dan Menyelesaikan Masalah

Seorang pemimpin direkrut, dilatih, dan dipilih untuk menyelesaikan masalah dan mencari peluang pasar. Tidak hanya kecerdasan yang dibutuhkan, tapi juga kemampuan menganalisa yang baik dan skill lain yang tidak dimiliki oleh kolega yang lain.

- d. Bekerja agar Hasilnya Tercapai
Beberapa orang biasanya hanya menonon dibelakang dan melihat prosesnya. Pemimpin yang baik akan terjun bersama timnya agar tujuan organisasi tercapai dengan baik. Seorang pemimpin memiliki ketekunan, patuh dan dorongan yang tinggi agar targetnya tercapai diwaktu yang tepat.
- e. Komunikasi yang Bagus
Cara berkomunikasi pemimpin dengan timya. menggunakan skype, telepon, meeting, email, blog dan media lainnya. hal ini sangat penting untuk integrasi kegiatan yang dijalankan. Hal yang paling penting bagi pemimpin adalah tugas selesai dengan baik dan targetnya tercapai. Apa pun media komunikasinya. Dengan menegaskan memberikan detail job yang jelas
- f. Memiliki Hubungan Erat
kepemimpinan juga harus memiliki hubungan yang erat antar anggota dan menamamkan rasa percaya pada bawahan dan begitu sebaliknya.. Pemimpin memikul tanggung jawab yang besar atas pekerjaan timnya. Itu artinya hubungan yang baik di lingkaran mereka harus tercipta dengan baik.
- g. Bersikap Profesional
Pemimpin harus memiliki keahlian yang khusus yang professional dalam memperlakukan bawahannya.
- h. Memberikan Strategi
Pemimpin harus memiliki visi jangka panjang, mengetahui bagaimana menghindari kesalahan fatal yang berakibat pada perkembangan bisnis. Karena

pemimpin dituntut menjadi orang yang taktis dalam menghadapi persaingan pasar yang berfluktuatif dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat.

i. Bersifat Membangun

kepemimpinan adalah aspek pembangunan. Maksudnya, pemimpin yang baik hendaknya terus belajar mengembangkan skill teknis dan profesionalitasnya.

j. Melakukan Inovasi

Dalam bidang bisnis, inovasi bukan lagi hal baru. Bahkan secara langsung pasar menggeret pelaku bisnis dan perusahaan untuk terus berinovasi agar bisa bertahan di tengah kompetisi yang ketat. dan harus selalu tanggap dan adaptif terhadap perubahan-perubahan lingkungan.

Kepemimpinan sebenarnya dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Berdasarkan definisi kepemimpinan yang berbeda terkandung kesamaan arti yang bersifat umum. Teori-teori Kepemimpinan Menurut G.R Terry dalam Kartini Kartono (2014,; 71) “teori kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Teori Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer.

2. Teori Psikologi

Teori ini menyatakan, bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah

3. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasi dalam organisasi, agar tercapai kerjasama yang baik.

4. Teori Suportif

Pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin

5. Teori Laissez Faire

Kepemimpinan laissez faire ditampilkan oleh seorang tokoh “ketua dewan” yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggotanya

6. Teori Kelakuan Pribadi

Seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama.

7. Teori Sifat

Untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya.

8. Teori Situasi

Harus terdapat daya lenting yang tinggi/luwes pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi dan lingkungan sekitar.

9. Teori Humanistik/Populastik

Merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat.

Wahjosimidjo (2010:17) mengemukakan bahwa kepemimpinan diterjemahkan kedalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antarperan, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Menurut Owens (Danim,2009:41) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara satu pihak sebagai yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi seseorang dengan orang lain. Tidak ada pengikut, tidak ada pemimpin. Dengan demikian pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi, memotivasi, dan bekerjasama dengan bawahannya.

Menurut Rivai (2014: 14) ada beberapa teori kepemimpinan, yaitu:

a. Teori Sifat

Teori yang berusaha mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori ini menekankan

pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi beberapa cirri yang tidak dipunyai orang lain seperti energy yang tidak habis-habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasive yang tidak tertahankan. Teori kepemimpinan ini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan karena memiliki kemampuan-kemampuan luar biasa dari seseorang pemimpin.

b. Teori Kepribadian Perilaku

Yaitu bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Dan pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.

c. Teori Kepemimpinan Situasional Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya dan situasi.

Tipe-tipe Kepemimpinan Setiap pemimpin memiliki tipe-tipe kepemimpinan yang berbeda. Menurut Kartini Kartono (2014: 80), tipe-tipe kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Tipe Kharismatis

Tipe pemimpin ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya.

2. Tipe Paternalistis
Tipe pemimpin ini memiliki jiwa kepapakan dengan sifat-sifat seperti menganggap bawahannya sebagai manusia yang belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
3. Tipe Militeristik
Tipe pemimpin ini sangat mirip dengan tipe otoriter dengan sifat-sifat seperti lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan serinkali kurang bijaksana
4. Tipe Otokratis
Tipe pemimpin otokratis ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal .
5. Tipe Laissez Fairez
Tipe pemimpin ini tidak memimpin dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya sendiri.
6. Tipe Populistik
Tipe pemimpin ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional, tidak mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang luar negeri.
7. Tipe Administratif
Tipe pemimpin ini yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif.

8. Tipe Demokratis

Tipe pemimpin ini berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya.

Umam (2012:122) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu. Masalah yang selalu terdapat dalam membahas fungsi kepemimpinan adalah hubungan yang melembaga antara pemimpin dan yang dipimpin menurut *rule of the game* yang telah disepakati bersama. Seseorang pemimpin seharusnya selalu melayani bawahannya lebih baik daripada bawahannya. Ia memadukan kebutuhan dar bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya.

Menurut Siagian (2009: 74), terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai cirri-ciri masing-masing, yaitu:

1. Tipe Otokratik

Dalam hal ini mengambil keputusan, seseorang manajer yang otokratik akan bertindak sendiri dan memberitahukan kepada para bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu hanya berperan sebagai pelaksanaan karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusan.

2. Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah seseorang pemimpin yang mempunyai cirri

menggabungkan antara ciri negatif dan positif. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut :

1. Bersikap selalu melindungi
 2. Jarang memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri.
 3. Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
 4. Sering menonjolkan sikap paling mengetahui.
 5. Melakukan pengawasan yang tertata, bersikap selalu melindungi.
3. Tipe Khrimastik.
- Tipe ini memiliki kekuatan energy, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu bersedia mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan penyebab ketersediaan itu.
4. Tipe Laissez Faire
- Kepemimpinan Laissez Faire adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bawah para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaannya dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil resiko dan lebih cenderung pada upaya memperthankan status.
5. Tipe Demokratik
- Kepemimpinan Demokratik adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenang yang praktis dan realistic tanpa kehilangan kendali organisasi dan

melibatkan bawahan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Pemimpin ini dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasi mendorong bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya motivasi dan kreativitasnya.

Selanjutnya Muhaimin (2010:29) menegaskan bahwa secara defenisi, kepemimpinan memiliki berbagai perbedaan pada berbagai hal, namun demikian yang pasti ada dari defenisi kepemimpinan adalah adanya suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pemimpin.

Kepemimpinan adalah proses yang sangat penting dalam setiap organisasi karena kepemimpinan inilah yang akan menentukan sukses atau gagalnya sebuah organisasi. Kata memimpin mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan didepan. Sejalan dengan pemikiran Syafaruddin (2005:156) menegaskan bahwa kepemimpinan dapat berlangsung dimana saja dan kapan saja. Kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mempengaruhi orang lain sehingga mau melakukan sesuatu tindakan dengan sukarela untuk mencapai tujuan tertentu.

Selanjutnya Sagala (2013:144) menegaskan bahwa dari sejumlah pengertian kepemimpinan tersebut pada pokoknya berkisar pada :

1. Perilaku mengarahkan aktivitas
2. Aktivitas hubungan kekuasaan dengan anggota
3. Proses komunikasi dalam mengarahkan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang spesifik
4. Interaksi antar personel untuk mencapai hasil yang ditentukan
5. Melakukan inisiatif dalam melakukan kegiatan dengan memelihara kepuasan kerja
6. Aktivitas organisasi meningkatkan prestasi, dan sebagainya.

Menurut Makawimbang (2012:35) ada 5 model kepemimpinan pendidikan, yaitu:

a. Kepemimpinan visioner.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bagaimana mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensoasialisasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang haarrus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil. Seorang pemimpin visioner mempunyai konsep tentang:

- 1) Bagaimana merencanakan masa depan untuk menciptakan pendidikan yang produktif.

- 2) Menjadikan dirinya sebagai agen perubahan
 - 3) Memposisikan sebagai penemu arah organisasi
 - 4) Pelatih atau pembimbing yang professional
 - 5) Mampu menampilkan kekuatan pengetahuan berdasarkan pengalaman profesional dan pendidikannya. Pendidikan dapat dikatakan produktif apabila seorang pemimpin dalam mengelola pendidikannya dapat melakukan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaannya menerapkan 5 konsep tersebut di atas. Selanjutnya, Stephen R. Covey (dalam Makawimbang, 2012:136) mengemukakan bahwa sifat-sifat seorang visioner, selain dia mampu melihat dan memanfaatkan peluang-peluang di masa depan ia juga memiliki prinsip kepemimpinan yang berprinsip dengan ciri-ciri sebagai berikut:
 - a) Selalu belajar (terus-menerus).
 - b) Berorientasi pada pelayanan.
 - c) Memancarkan energy positif.
 - d) Mempercayai orang lain.
 - e) Selalu berlatih untuk memperbaharui diri agar mampu mencapai prestasi yang tinggi.
 - f) Hidup seimbang.
 - g) Melihat hidup sebagai pertualangan.
 - h) Sinergistik.
- b. Kepemimpinan Kharismatik Kepemimpinan ini lebih menekankan kepada identifikasi pribadi sebagai proses utama mempengaruhi dan internalisasi sebagai proses sekunder. Teori konsep diri sendiri sering menekankan

internalisasi nilai, identifikasi sosial dan pengaruh pimpinan terhadap kemampuan diri dengan hanya memberi peran yang sedikit terhadap identifikasi pribadi. Seorang pemimpin kharismatik mempunyai daya penarik yang amat besar dan oleh karena itu pada umumnya memiliki pengikut dalam jumlah besar, meskipun para pengikut tersebut sering tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikutnya. Intinya pemimpin yang kharismatik punya kharisma atau talenta tersendiri. Kepemimpinan kharismatik juga memiliki dampak positif maupun negative terhadap para pengikut dan organisasi.

- c. Kepemimpinan Transformatif. Tokoh-tokoh motivator Indonesia menggunakan model kepemimpinan transformasional sebagai salah satu konsep pengembangan diri yang sering diajarkan untuk memotivasi dan menciptakan pemimpin ideal, antara lain Tung Desem Waringin, Mario Teguh, Andrie Wongso, dan lain-lain. Formulasi asli dari teori tersebut diatas mencakup tiga komponen kepemimpinan transformational, yaitu (1) Kharisma, (2) Stimulus intelektual, dan (3) perhatian yang diindividualisasikan

Seorang pemimpin harus menggunakan kekuasaannya dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya dengan mengeluarkan segala kemampuan dalam menggerakkan bawahannya secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain

dengan membimbing, mengarahkan dan memotivasi untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan

B. Tujuan dan Fungsi kepemimpinan

Pemimpin dalam organisasi sangat diperlukan, menurut Prihatin (2011:99) menegaskan tentang pentingnya pemimpin dikarenakan beberapa alasan diantaranya adalah :

1. Karena banyak orang memerlukan figur pemimpin
2. Dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya
3. Sebagai tempat pengambilalihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya.

Berdasarkan beberapa pendapat dalam arti memahami pengertian kepemimpinan, maka perlu mengetahui apa tujuan kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

a. Sarana untuk Mencapai Tujuan

Kepemimpinan adalah sarana penting untuk mencapai tujuan. Dengan memperhatikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut, maka kita bisa mengetahui jiwa kepemimpinan dari seseorang.

b. Memotivasi Orang Lain

Tujuan kepemimpinan yang lain adalah untuk membantu orang lain menjadi termotivasi, mempertahankan serta meningkatkan motivasi di dalam diri mereka. Dengan kata lain, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa memotivasi pengikut/bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Tujuan kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing, yang menisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Secara operasional ada lima tujuan pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Rivai (2012), yaitu :

1. Tujuan Instruksi

Tujuan ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Tujuan konsultasi

Tujuan ini bersifat dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.

3. Tujuan Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam ke ikut sertaan dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukannya

secara terkendali dan terarah berupa kerjasamSa dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta ke ikut sertaan pemimpin.

4. Tujuan Delegasi

Tujuan ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5. Tujuan Pengendalian

Tujuan ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivasi anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Tujuan pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, kondisi, dan pengawasan.

C. Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi

Pemimpin memiliki fungsi yang sangat penting dalam sebuah organisasi, baik untuk keberadaan dan juga kemajuan suatu organisasi. Pada dasarnya, fungsi kepemimpinan memiliki 2 aspek yaitu:

- a. Fungsi administrative
Fungsi administratif adalah pengadaan formula kebijakan administrasi didalam suatu organisasi dan menyediakan segala fasilitasnya.
- b. Fungsi sebagai top manajemen
Top Manajemen adalah fungsi pemimpin dalam proses aktivitas pembuatan *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Commanding, dan Controlling*

Fungsi Kepemimpinan Menurut Hadari Nawawi dalam bukunya “Kepemimpinan yang Efektif” Hadari Nawawi menyebutkan beberapa fungsi kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

1. Fungsi Instruktif
Pemimpin berperan sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara melakukan), bilamana (waktu pelaksanaan), dan di mana (tempat mengerjakan) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Dengan kata lain, fungsi orang yang dipimpin hanyalah untuk melaksanakan perintah pemimpin.
2. Fungsi Konsultatif
Pemimpin menggunakan fungsi konsultatif sebagai cara berkomunikasi dua arah dalam upaya menetapkan sebuah keputusan yang membutuhkan pertimbangan dan konsultasi dari orang yang dipimpinya.

3. Fungsi Partisipasi

Pemimpin bisa melibatkan anggotanya dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4. Fungsi Delegasi

Pemimpin dapat melimpahkan wewenangnya kepada orang lain, misalnya membuat dan menetapkan keputusan. Fungsi delegasi adalah bentuk kepercayaan seorang pemimpin kepada seseorang yang diberikan pelimpahan wewenang untuk bertanggung jawab.

5. Fungsi Pengendalian

Pemimpin bisa melakukan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan, terhadap kegiatan para anggotanya.

Sebagai seorang pemimpin harus memiliki keterampilan atau apa yang akan dipimpinya. Keith . *et al*, (1985)menegaskan tentang keterampilan kepemimpinan yaitu :

1) Teaching Skills,

diperlukan pemimpin agar ia mampu mengawasi dan menilai pekerjaan sesuai dengan keahlian yang digelutinya.

2) Human Skills,

kemampuan dalam membangun relasi dan dapat bekerjasama dengan orang lain adalah kualifikasi yang dipersyaratkan seorang pemimpin baik dalam situasi formal maupun informal. untuk membangun realasi

yang lebih baik harus dikembangkan sikap respek dan saling menghargai satu sama lain.

3) Conceptual Skills,

pemimpin yang disegani adalah pemimpin yang mampu memberi solusi yang tepat yang timbul dari pemikirannya yang cerdas tentang suatu persoalan.

D. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan dalam organisasi

Kepemimpinan pada dasarnya adalah melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Menurut Rivai dan Mulyadi (2011), Faktor – faktor yang mempengaruhi terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kecerdasan (*intelligence* Mulyadi)
2. Kedewasaan (*maturity*).
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi (*self motivation and drive for achievement*).
4. Sikap hubungan kemanusiaan. (*the attitude of human relations*).

Menurut Walumbwa *et al.*, (2008), mengemukakan bahwa Cara mengukur tingkat kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- a. Kesadaran diri (*self awareness*)
Kesadaran diri merujuk sejauh mana pemimpin menyadari kekuatan, keterbatasan yang dimilikinya dan bagaimana pemimpin mempengaruhi orang lain.
- b. Keterbukaan dengan relasi (*relational transparency*)
Komponen ini merujuk pada penyampaian otentisitas pemimpin kepada pihak lain. Sikap tersebut mempromosikan kepercayaan pengikut kepada pemimpin. Kepercayaan timbul karena pengungkapan yang melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan dilakukan secara terbuka. Demikian juga saluran untuk *sharing information* dan mengekspresikan kebenaran dan perasaan seseorang dengan meminimalkan emosi yang tidak pantas.
- c. Proses yang seimbang (*balanced processing*)
Pengolahan seimbang merujuk pada pemimpin yang menunjukkan konsistensi pimpinan dalam menganalisis secara objektif semua relevan data sebelum memutuskan sesuatu. Pimpinan tersebut juga meminta pandangan dari orang yang mendukung mereka.

Menurut Ardana dan Niwayan (2009), mengemukakan bahwa ada beberapa faktor tertentu yang dipengaruhi kepemimpinan dalam suatu organisasi, faktor tersebut antara lain adalah:

1. Karakteristik pribadi pemimpin adalah salah satunya intelegensi
Umumnya pemimpin akan mempunyai taraf intelegensi yang lebih tinggi dari pada yang dipimpin. Selain itu ada karakteristik lain seperti kecerdasan dan memotivasi.
2. Kelompok yang dipimpin
Kumpulan dari pada karakteristik pribadi seorang pemimpin seperti yang diuraikan diatas, menggunakan sebagai alat untuk menginterpretasi tujuan yang harus dicapai oleh organisasi.
3. Situasi
Setiap pemimpin akan bertanggung jawab pada suatu situasi, yang berupa situasi manusia, fisik, dan waktu. Tiap-tiap perubahan situasi membutuhkan perubahan dalam kemampuan memimpin. Dengan pengertian bahwa setiap situasi adalah unik, maka untuk tiap situasi dibutuhkan pemimpin yang spesifik dan fleksibel untuk menghadapi situasi yang dahsyat.

Faktor yang dipengaruhi kemampuan kepemimpinan adalah nilai personal dan kinerja organisasi yang mengacu pada pendapat Ardana dan Niwayan (2009) yang menjelaskan faktor **karakteristik** pribadi **pemimpin** dengan intelegensinya yang tinggi, kecerdasan dan kemampuan untuk memotivasi dirinya dengan arah tujuan untuk kinerja organisasi yang lebih baik .

Dalam hal ini, Wirawan (2002:18) menjelaskan mempengaruhi adalah proses di mana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-

nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran, dan tujuan orang yang dipengaruhi secara sistematis.

Selanjutnya Robbins (2008:130) mengemukakan bahwa terdapat enam ciri yang berkaitan dengan kepemimpinan yaitu:

- 1) Dorongan. Pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi
- 2) Kehendak untuk memimpin. Pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain
- 3) Kejujuran dan integritas. Pemimpin membangun hubungan saling mempercayai antara mereka sendiri dan pengikutnya dengan menjadi jujur dan tidak menipu
- 4) Kepercayaan diri. Para pengikut melihat pemimpinnya tidak ragu akan dirinya
- 5) Kecerdasan. Pemimpin haruslah cukup cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka perlu mampu untuk menciptakan visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat
- 6) Pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan. Pemimpin yang efektif mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industry dan hal-hal teknis.

E. Cara mengukur kepemimpinan dalam organisasi

Menurut Bennis (2009) dan Hughes (2012), menggambarkan bahwa ada lima pengukuran kualitas seorang kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin yang menciptakan visi yang kuat, kesamaan nilai dan tujuan, serta rasa memiliki dalam organisasi.
2. Pemimpin yang menunjukkan empati kepada bawahannya
3. Pemimpin yang konsisten, sebagai proses evolusi dengan mempertimbangkan bukti yang relevan.
4. Pemimpin dengan integritas kuat,
5. Menunjukkan komitmen pada nilai-nilai prinsipil melalui tindakan-tindakannya.

Kemampuan kepemimpinan dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator kemampuan kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan mengambil keputusan (*decition making ability*) adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- b. Kemampuan memotivasi (*motivating ability*) adalah pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
- c. Kemampuan komunikasi (*communication skills*) adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan,

gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan secara langsung atau tidak langsung.

- d. Kemampuan mengendalikan bawahan (*ability to control subordinates*) adalah seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan.
- e. Tanggung jawab (*responsible*) adalah seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab sebagai kewajiban yang wajib, akibat dari segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi.
- f. Kemampuan mengendalikan emosional (*emotional control ability*) adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan (Kartono, 2008).

Kepemimpinan dipandang sebagai faktor yang sangat penting untuk efektivitas organisasi, bahkan juga mempengaruhi hampir semua kehidupan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Peranan pemimpin memberikan dorongan terhadap pengurus dan anggota untuk mengerjakan apa yang dikehendaki pemimpin, karena tugas pemimpin itu bagaimana membuat orang lain mengikuti serangkaian tindakan mencapai tujuan. Sebagai pengambil keputusan kepemimpinan membawa

konsekuensi baru yang harus diperankan oleh seorang pemimpin. Tugas seorang pemimpin membuat rencana, berfikir dan mengambil tanggung jawab untuk organisasi serta memberikan arah kepada anggota dan pengurus koperasi, sebagai pelatih dan koordinator bagi anggotanya. Fungsi utama pemimpin adalah membantu organisasi yang dipimpin untuk lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, peran seorang pemimpin diantaranya menjadi pelatih yang dapat memberikan bantuan kepada organisasinya untuk mengoptimalkan kinerjanya.

Akibat krisis kepemimpinan, banyak orang yang menderita mengalami *burn-out*, tidak dapat menikmati pekerjaannya, serta banyak biaya yang dikeluarkan untuk emosional dalam organisasi. Adanya hal tersebut aspek kemampuan kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk bisa memberikan motivasi inspirasi, mengarahkan dan membuat rencana yang strategis serta mengambil keputusan yang tepat sehingga akan dapat merubah pola pikir para anggota koperasi agar lebih inovatif sesuai dengan yang diinginkan pemimpin untuk mencapai tujuan bersama yaitu dengan menerapkan berbagai strategi yang digunakan dengan prosedur yang tepat dan sarana kerja yang memadai maka akan lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan, (Frost :2003). Pemimpin harus mampu mengarahkan, membimbing, memberi contoh (suri tauladan), mempengaruhi, mengkocing, memfasilitasi, mendukung, mendorong, memotivasi, mendelegasi, memiliki visi, menggerakkan, memberdayakan, menghargai, kepedulian, persuasi, membuat pengurus dan anggota taat,

berinteraksi, ekspektasi, mengambil resiko, menjaga integritas, membangun iklim yang kondusif, percaya diri, sehingga dapat mengelola koperasi dengan lebih baik dan optimal.

BAB 4

MOTIVASI KERJA

A. Memahami Arti Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan yang diberikan seseorang terhadap orang lain, dan menyebabkan orang yang diberi motivasi itu menjadi lebih semangat dan giat dalam bekerja serta memiliki rasa antusias untuk mencapai hasil yang maksimal. Secara etimologi kata motivasi berasal dari bahasa Inggris, yaitu “motivation”, yang artinya “daya batin” atau “dorongan”. Sehingga pengertian motivasi adalah segala sesuatu yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu dengan tujuan tertentu. Menurut Henry Simamora pengertian motivasi adalah sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki

Menurut Samsudin, (2009 : 81) pengertian motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok agar mereka dapat melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan

Motivasi kerja itu sangat penting karena dalam pekerjaan akan ada kejenuhan dalam menghadapi rutinitas kerja setiap harinya. Rutinitas yang monoton dapat menurunkan semangat dan motivasi kerja yang dimiliki sehingga

nantinya akan berdampak buruk terhadap kinerja dan menyulitkan dalam mengembangkan karier. Pemberian motivasi kerja pada diri seorang secara tepat akan menimbulkan semangat, kemauan, dan ketulusan untuk bekerja. Semakin meningkatnya semangat dan kemauan untuk bekerja, hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja.

Menurut Rivai dan Sagala, (2009 :837) pengertian motivasi adalah rangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal tertentu sesuai dengan tujuan individu. Menurut Hasibuan,(2010 : 141), pengertian motivasi adalah hal-hal yang dapat menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia untuk mau bekerja dengan giat dan antusias untuk mencapai hasil yang maksimal.

Menurut Steers (1987:78) menyatakan bahwa istilah motivasi berasal dari bahasa Latin, yaitu *move* yang berarti menggerakkan. Berdasarkan kata tersebut, maka dapat dikembangkan lebih banyak definisi atau pengertian tentang motivasi. Ada 3 (tiga) aspek motivasi yang dapat diidentifikasi.

1. Motivasi menggambarkan sebuah kekuatan atau energi seseorang yang mampu menggerakkan atau menyebabkan seseorang berperilaku dalam kegiatan tertentu. Biasanya apabila seseorang telah termotivasi, maka ia akan melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.
2. Gerakan ini langsung bertujuan pada suatu hal yaitu motivasi yang mempunyai orientasi tujuan yang kuat

(strong objectives). Seseorang yang memiliki motivasi tinggi, maka ia akan melakukan suatu pekerjaan dengan sekuat tenaga agar tujuan yang ia inginkan dapat tercapai.

3. Membantu mempertahankan semangat kerja sepanjang waktu. Aspek motivasi yang diharapkan menjadi faktor berharga pada sistim perspektif kerja bertujuan untuk memahami perilaku manusia pada situasi kerja, sehingga aspek tersebut mengetahui faktor yang paling penting dan berhubungan dengan perilaku pribadi, situasi serta lingkungan kerja; yang selanjutnya dengan menyadari

Menurut Abdorrakhman (2010:86) mengemukakan bahwa istilah motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang dalam bahasa Inggris berarti *to move* adalah kata kerja yang artinya menggerakkan. Motivasi itu sendiri dalam bahasa Inggris adalah *motivation* yaitu sebuah kata benda yang artinya penggerakan. Oleh sebab itu ada juga yang menyatakan bahwa *motives drive at me* atau *motiflah yang menggerakkan saya*. Sedarmayanti (2011:233) mengemukakan bahwa motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba kuat. Tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya. Kebutuhan sesuatu keadaan internal yang menyebabkan hasil tertentu tampak menarik. Dari batasan yang diutarakan secara sederhana dapat dikatakan bahwa

motivasi merupakan timbulnya perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh komitmen sampai tercapainya tujuan dimaksud. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja seseorang, agar mereka mau bekerja dengan memberikan semua kemampuan yang dimiliki dalam mencapai tujuannya.

B. Teori-teori Motivasi Konsep motivasi

Berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam dirinya (motivasi intrinsik), maupun dari luar dirinya (motivasi ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang.

Hirarki kebutuhan yang diungkapkan Maslow beranggapan bahwa kebutuhan-kebutuhan dilevel rendah harus terpenuhi atau paling tidak kebutuhan yang lain terpenuhi sebelum kebutuhan level tinggi menjadi hal yang memotivasi. Lima kebutuhan yang membentuk hirarki adalah kebutuhan konatif (*conative needs*), yang berarti bahwa kebutuhan-kebutuhan ini memiliki karakter mendorong atau memotivasi (Feist Jess & Feist Gregory 2010)

Teori Hirarki Kebutuhan (Need Hirarchi) dari Maslow yang menyatakan bahwa motivasi kerja ditunjukan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan kerja baik secara

biologis maupun psikologis, baik yang berupa materi maupun nonmateri. Secara garis besar tersebut, teori jenjang kebutuhan yang rendah ke yang paling tinggi yang menyatakan bahwa manusia tidak pernah merasa puas, karena kepuasannya bersifat sangat relatif maka disusunlah hirarki kebutuhan. Berikut dikemukakan gambar teori jenjang kebutuhan Maslow sebagai berikut:



Gambar 2. Teori Jenjang Kebutuhan Maslow

Ada lima tingkatan kebutuhan dasar menurut Abraham Maslow yaitu:

- a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*) adalah kebutuhan yang memiliki prioritas tertinggi dalam Hirarki Maslow. Sehingga seseorang yang belum memenuhi kebutuhan dasar lainnya akan lebih dulu memenuhi kebutuhan fisiologisnya. Kebutuhan ini memiliki delapan macam seperti: kebutuhan oksigen, cairan, makanan, eliminasi urin, istirahat, aktivitas,

kesehatan temperatur tubuh, dan seksual (Mubarak & Chayatin 2007).

- b. Keselamatan dan Rasa Aman (*Safety and Security Needs*) adalah kebutuhan yang perlu mengidentifikasi jenis ancaman yang bisa membahayakan bagi manusia. Maslow memberi contoh hal-hal yang bisa memuaskan kebutuhan keselamatan dan keamanan seperti tempat dimana orang dapat merasa aman dari bahaya misalnya tempat penampungan seperti rumah yang memberikan perlindungan dari bencana cuaca (Robbert J, *et.al* 2013).
- c. Kebutuhan akan rasa cinta setelah seseorang memenuhi kebutuhan fisiologis dan keamanan, mereka menjadi termotivasi oleh kebutuhan akan cinta seperti keinginan untuk berteman, keinginan untuk mempunyai pasangan dan anak, kebutuhan untuk menjadi bagian sebuah keluarga, sebuah perkumpulan, dan lingkungan masyarakat. Cinta dan keberadaan mencakup beberapa aspek dari seksualitas dan hubungan dengan manusia lain dan juga kebutuhan untuk memberi dan mendapatkan cinta (Feist Jess & Feist Gregory 2010).
- d. Kebutuhan harga diri memiliki dua komponen yaitu:
 1. Menghargai diri sendiri (*self respect*) adalah kebutuhan yang memiliki kekuatan, penguasaan, kompetensi, prestasi, kepercayaan diri, kemandirian, dan kebebasan. Orang membutuhkan pengetahuan tentang dirinya sendiri, bahwa dirinya berharga mampu menguasai tugas dan tantangan hidup.
 2. mendapat penghargaan dari orang lain (*respect from others*) adalah kebutuhan penghargaan dari orang

lain, ketenaran, dominasi, menjadi orang penting, kehormatan dan apresiasi. Kebutuhan harga diri apabila tidak terpuaskan maka akan menimbulkan canggung, lemah, pasif, tergantung pada orang lain, penakut, tidak mampu mengatasi tuntutan hidup dan rendah diri dalam bergaul. Menurut Maslow penghargaan diri dari orang lain hendaknya diperoleh berdasarkan penghargaan diri kepada diri sendiri. Orang seharusnya memperoleh harga diri dari kemampuan diri sendiri, bukan dari ketenaran eksternal yang tidak dapat dikontrolnya, yang membuatnya tergantung kepada orang lain (Alwisol 2004).

- e. Kebutuhan aktualisasi diri adalah keinginan untuk memperoleh kepuasan dengan diri sendiri (*Self fulfillment*), untuk menyadari semua potensi dirinya, untuk menjadi apa saja yang dia dapat melakukannya dan untuk menjadi kreatif dan bebas mencapai puncak prestasi potensinya. Kebutuhan aktualisasi diri ini yaitu kebutuhan untuk ingin berkembang, ingin berubah, ingin mengalami transformasi menjadi lebih bermakna (Alwisol 2004). Kebutuhan ini merupakan puncak dari hirarki kebutuhan manusia yaitu perkembangan atau perwujudan potensi dan kapasitas secara penuh. Maslow berpendapat bahwa manusia dimotivasi untuk menjadi segala sesuatu yang dia mampu untuk menjadi yang diinginkan. Walaupun kebutuhan lainnya terpenuhi, namun apabila kebutuhan aktualisasi diri tidak terpenuhi

maka seseorang akan mengalami kegelisahan, ketidaksenangan atau frustrasi (Syamsu & Juntika 2007).

Dalam teori kebutuhan ini Abraham Maslow juga mengungkapkan bahwa seorang individu harus, memenuhi kebutuhan mereka, Abraham Maslow membagi kebutuhan tersebut dibagi dalam lima tingkatan dengan urutannya masing-masing. Adanya tingkatan kebutuhan tersebut mengharuskan individu memenuhi kebutuhan mereka mulai dari tingkatan terdasar. Eits, pembahasan ini dibahas nanti ya! Sebelum melanjutkan pembahasan mengenai Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, ada baiknya jika kita mengenal terlebih dahulu tokoh yang mencetuskan teori motivasi satu ini. Berhubungan dengan hirarki Maslow, seperti kelompok eksistensi serupa dengan kelompok psikologis dan keselamatan pada Maslow, keterkaitan serupa dengan kelompok rasa memiliki, sosial dan kasih sayang, dan kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kelompok penghargaan dan aktualisasi diri. Abraham Maslow juga menambahkan pendapat lain yaitu, bahwa dalam mencapai tingkatan kebutuhan selanjutnya, seseorang dapat menggunakan kuasa motivasi untuk mendorong mereka dalam mencapai tingkat kebutuhan di tingkat selanjutnya. Ada dua jenis kuasa motivasi yang dapat digunakan oleh seorang individu dalam memenuhi kebutuhan mereka, yaitu menggunakan deficiency growth atau dapat diartikan sebagai motivasi kekurangan dan motivation growth atau dapat diartikan sebagai motivasi perkembangan

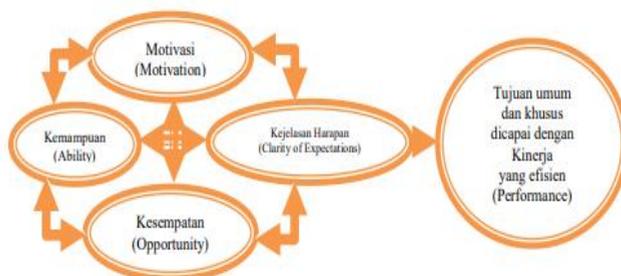
Berdasarkan pendapat McClelland dan Edward Murray sebagaimana dikutip Anwar (2004:103-104), dapat dikemukakan bahwa karakteristik manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, antara lain:

- a. Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi.
- b. Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang nyata serta berupaya untuk merealisasikannya
- c. Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil risiko yang dihadapinya.
- d. Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikan dengan hasil yang memuaskan
- e. Mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu. Sedangkan untuk ciri orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, menurut McClelland (dalam Anwar, 2004:104) mengemukakan antara lain:
 - 1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
 - 2) Berani mengambil dan memikul risiko
 - 3) Memiliki tujuan yang realistik
 - 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
 - 5) Memanfaatkan umpan balik yang nyata pada semua kegiatan yang dilakukan
 - 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan, menurut Clayton Aldefer yang dikutip oleh Newstrom (2007:108) mengemukakan teori yang cukup populer dan memperkuat teori Maslow, yaitu teori ERG yang

mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dikelompokkan menjadi 3 (tiga) bagian besar, yaitu:

- a. Kebutuhan eksistensi (Existence Needs): kebutuhan terpenuhi oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji dan kondisi pekerjaan
- b. Kebutuhan keterkaitan (Relatedness Needs): kebutuhan terpenuhi dengan adanya hubungan sosial dan antarpribadi yang berarti
- c. Kebutuhan pertumbuhan (Growth Needs): Kebutuhankebutuhan yang terpenuhi oleh seorang pribadi, dan menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif.

Allen menggambarkan dengan jelas adanya keterkaitan yang erat antara kinerja dan motivasi membentuk suatu persamaan fungsi yaitu $(P) = f(A, M, E, O)$ yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Empat Variabel Kinerja

Sumber: Robert W. Allen, *A Behavior Known as Performance*.

Sidney: The Dryden Press, 200

C. Karakteristik Motivasi

Selanjutnya Sopiah (2008:169) mengemukakan bahwa pada dasarnya ada tiga karakteristik pokok motivasi, yaitu:

- a. Usaha, yakni menunjukkan kepada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Tegasnya, hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan atau upaya baik yang nyata maupun yang kasat mata
- b. Kemauan Keras, yang ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya. Dengan kemauan yang keras, maka segala usaha akan dilakukan. Kegagalan tidak akan membuatnya patah arang untuk terus berusaha sampai tercapainya tujuan
- c. Arah atau Tujuan, berkaitan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang.

Selanjutnya Menurut James yang mengutip penelitian McClelland, bila motivasi dihubungkan dengan suatu pekerjaan, maka terdapat tiga jenis motivasi kerja atau kebutuhan yang berhubungan dengan kerja yaitu:

1. Kebutuhan berprestasi (need for achievement), meliputi tanggung jawab pribadi, umpan balik dan berani mengambil resiko
2. Kebutuhan akan berafiliasi (need for affiliation)
3. Kebutuhan untuk berkuasa (need for power), meliputi pengaruh dan persaingan atau kompetisi.

D. Tujuan dan Fungsi motivasi

Fungsi Motivasi

Menurut *Sardirman (2011)*, fungsi motivasi dapat di bagi menjadi 3 (tiga) yaitu :

1. Mendorong manusia untuk berbuat, sebagai penggerak
2. Menentukan arah tujuan yang hendak dicapai karena dilakukan sesuai dengan rencana yang sudah ditentukan.
3. Menyeleksi perbuatan yaitu menentukan tindakan apa saja yang harus dilakukan yang relevan untuk mencapai tujuan

Tujuan Motivasi

Berikut ini terdapat beberapa tujuan motivasi, yakni sebagai berikut:

- a. tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.
- b. Bagi seorang manajer, tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan pegawai atau bawahan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya sehingga tercapai tujuan organisasi yang dipimpinnya.

Jenis-Jenis Motivasi

Dalam motivasi terdapat 2 jenis yaitu sumber motivasi yang berasal dari dalam diri (intrinsik) dan sumber motivasi yang berasal dari luar diri (ekstrinsik) berikut penjelasannya:

a. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik adalah keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu, yang disebabkan oleh faktor dorongan yang berasal dari dalam diri sendiri tanpa dipengaruhi orang lain karena adanya hasrat untuk mencapai tujuan tertentu. Contoh, seseorang termotivasi untuk bekerja agar mendapatkan penghasilan sehingga dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu yang disebabkan oleh faktor dorongan dari luar diri sendiri untuk mencapai suatu tujuan yang menguntungkan dirinya. Contoh, seseorang termotivasi untuk bekerja lebih giat karena adanya peluang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan karir kepada pegawai berprestasi.

E. Hubungan Motivasi Terhadap Komitmen Bersama

Komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana seseorang menyukai organisasi dan bersedia untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dan pencapaian tujuan organisasinya.

Motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan (*driving force*) dimaksudkan desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup, dan kecenderungan untuk mempertahankan hidup. Kunci yang terpenting untuk itu tak lain adalah pengertian yang mendalam tentang manusia. Manusia dalam aktivitas kebiasaannya memiliki semangat untuk mengerjakan sesuatu asalkan dapat menghasilkan sesuatu yang dianggap oleh dirinya memiliki suatu nilai yang berharga, yang tujuannya jelas untuk melangsungkan kehidupannya, rasa tentram, rasa aman dan sebagainya.

Miladia, *et al.*, (2015) mengemukakan bahwa Motivasi dan komitmen organisasi merupakan faktor yang meningkatkan dan membangun kinerja secara konstruktif dalam menghasilkan kualitas organisasi yang bermutu. Motivasi kerja sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal tersebut seperti yang di ungkapkan Robbins (2006:238) bahwa adanya hubungan antara motivasi kerja dan kinerja, yang menyatakan bahwa seseorang akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakininya bahwa upaya ini akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik, dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada kenaikan gaji serta promosi. Selain motivasi hubungan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah adanya komitmen bersama dalam organisasi, komitmen bersama dalam suatu organisasi juga

sangat diperlukan karena untuk melihat sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan organisasi. Mengacu pada pendapat Greenbreg dan Robert (dalam Sulistiana, 2004) menyatakan bahwa orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang mempunyai komitmen bersama pada organisasi akan berperilaku berbeda dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki komitmen di tempat kerja.

BAB 5

KINERJA ORGANISASI

A. Memahami Arti Kinerja Organisasi

Kinerja (*performance*) sudah menjadi kata populer yang sangat menarik dalam pembicaraan manajemen publik. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (*per-individu*) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001:329). Konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Rue dan byars, 1981 dalam Keban 1995). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama dalam sebuah organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (individual Performance) dengan kinerja organisasi (Organization Performance). Organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Beberapa pakar memandang kinerja merupakan hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Bernardin dan Russel (1998), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang diartikan oleh para cendekiawan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Kinerja dikatakan sebagai aspek yang ditekankan pada catatan tentang *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Kinerja juga

diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut Moeheriono (2012) mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Sejalan dengan pemikiran Mathis dan Jackson (2002) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pengelola organisasi. Kinerja adalah sebagai hasil kerja baik kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh organisasi (Mangkunegara : 2008). Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak bergantung kepada sarana prasarana yang ada, tetapi juga tergantung pada kinerja para pengelola organisasi. (Manurung dan Ratnawati, 2012). Kinerja merupakan bentuk dari kegiatan yang dijalankan oleh masing-masing orang dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Setiap orang berkepentingan dalam menjalankan rutinitas sebagai aktivitas kerjanya, (IAI, 1996: 271).

Berdasarkan definisi kinerja diatas menjelaskan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seluruh pegawai yang ada disuatu organisasi atau instansi pemerintah. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan. Organisasi merupakan suatu struktur

pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Menurut Pradjudi Armosudiro organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi.

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Baban Sobandi Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, output, outcome, benefit, maupun impact. (Sobandi, 2006:176).

Hasil kerja yang dicapai oleh suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, output, outcome, benefit, maupun impact dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah

penataan organisasi pemerintahan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh instansi dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien. Organisasi pemerintahan menggunakan alat, teori yang digunakan yaitu teori kinerja dari Baban Sobandi dan para ahli lainnya dalam bukunya yang berjudul Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah, berikut adalah indikator kinerja organisasi menurut baban sobandi :

1. Keluaran (Output)
2. Hasil
3. Kaitan Usaha dengan Pencapaian
4. Informasi Penjelas (Sobandi ,2006 : 179-181)

Pertama, keluaran (output) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik atau pun non fisik. Suatu kegiatan yang berupa fisik maupun non fisik yang diharapkan dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Kelompok keluaran (output) meliputi dua hal. Pertama, kualitas pelayanan yang diberikan, indikator ini mengukur kuantitas fisik pelayanan. Kedua, kuantitas pelayanan yang diberikan yang memenuhi persyaratan kualitas tertentu. Indikator ini mengukur kuantitas fisik pelayanan yang memenuhi uji kualitas.

Kedua, hasil adalah mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan.segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Maka segala sesuatu kegiatan yang dilakukan atau dilaksanakan pada jangka menengah harus dapat memberikan efek langsung dari kegiatan

tersebut. Kelompok hasil, mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan, kelompok ini mencakup ukuran persepsi publik tentang hasil. Ukuran keluaran disebut sangat bermanfaat jika disajikan secara komparatif dengan hasil tahun sebelumnya, target, tujuan, atau sasaran, norma, atau standar yang diterima secara umum. Efek sekunder dari pelayanan atas penerimaan atau pengguna bisa teridentifikasi dan layak dilaporkan. Ukuran itu mencakup akibat tidak langsung

Ketiga, kaitan usaha dengan pencapaian adalah ukuran efisiensi yang mengkaitkan usaha dengan keluaran pelayanan. Berdasarkan pengertian diatas, maka Mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran di tingkat tertentu dari penggunaan sumber daya, menunjukkan efisiensi relatif suatu unit jika dibandingkan dengan hasil sebelumnya, tujuan yang ditetapkan secara internal, norma atau standar yang bisa diterima atau hasil yang bisa dihasilkan setara. Indikator yang mengaitkan usaha dengan pencapaian, meliputi dua hal. Pertama, ukuran efisiensi yang mengaitkan usaha dengan keluaran pelayanan, indikator ini mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran ditingkat tertentu dari penggunaan sumber daya di lingkungan organisasi. Kedua, ukuran biaya hasil yang menghubungkan usaha dan hasil pelayanan, ukuran ini melaporkan biaya per unit hasil, dan mengaitkan biaya dengan hasil sehingga manajemen publik dan masyarakat bisa mengukur nilai pelayanan yang telah diberikan.

Keempat, informasi penjas adalah suatu informasi yang harus disertakan dalam pelaporan kinerja yang mencakup informasi kuantitatif dan naratif. Membantu pengguna untuk memahami ukuran kinerja yang dilaporkan, menilai kinerja suatu organisasi, dan mengevaluasi signifikansi faktor yang akan mempengaruhi kinerja yang dilaporkan. Ada dua jenis informasi penjas yaitu pertama, faktor substansial yang ada diluar kontrol seperti karakteristik.

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja dalam lingkup organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerjanya. Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. Kinerja organisasi tidak lepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi.

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi:

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.

4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

Hal diatas menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau instansi pemerintahan. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan yang telah di tetapkan sebelumnya.

C. Permasalahan Kinerja Organisasi

Perusahaan wajib mengawasi kinerja organisasinya. Karena pegawai merupakan aset dan kinerja mereka berkontribusi terhadap tujuan perusahaan. Perusahaan yang tidak menjaga maupun mengelola kinerja karyawan kemungkinan akan menghadapi ketidakpatuhan hingga penyimpangan kinerja karyawan yang mampu menghambat perkembangan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tantangannya, bagaimana perusahaan bisa mengelola kinerja ?

Perbedaan pola kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan sering kali menjadi faktor penghambat tim. Masalah kinerja dalam perbedaan pola kerja yang dimiliki oleh stakholder sering kali menjadi faktor penghambat organisasi. Masalah yang berpotensi terkait kinerja yang harus di tangani oleh perusahaan adalah seperti berikut.

1. Pola Komunikasi

Karena sebagai makhluk sosial, kita tidak akan pernah bisa hidup sendiri. Kita membutuhkan orang lain untuk menjalani kehidupannya, termasuk urusan pekerjaan. Untuk dapat saling terhubung dengan orang lain, seseorang harus melakukan komunikasi agar pesan yang ingin disampaikan dapat diterima oleh orang lain. Di dunia kerja, komunikasi merupakan hal mendasar yang dapat menunjang kinerja. Komunikasi juga bagian dari *soft skill* yang wajib dimiliki oleh setiap karyawan. Namun, sering kali pola komunikasi yang berjalan buruk antar satu karyawan dengan yang lain membuat kinerja perusahaan tidak berjalan lancar.

2. Dampak dari buruk pola komunikasi yang tidak baik, tentu, akan membuat konflik antar tim atau divisi. Tak terkecuali konflik antara karyawan dan atasan. Selain dipicu karena pola komunikasi yang buruk, konflik ini juga dapat ditimbulkan dari perbedaan pendapat, sehingga lingkungan kerja yang buruk otomatis akan membuat kinerja karyawan yang buruk juga. Dalam situasi ini, tim HR selaku pemegang tanggung jawab *human resources* perusahaan diharuskan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi antar

individu di dalam perusahaan. Karena apabila konflik terus dibiarkan berkembang akan menunjukkan citra perusahaan yang kurang kredibel.

3. Produktivitas Kerja Menurun

Masalah yang seringkali terjadi di suatu perusahaan yaitu terjadinya penurunan produktivitas kerja. Banyaknya beban kerja yang sering kali dilimpahkan kepada karyawan oleh perusahaan menjadi penyebab utama menurunnya tingkat produktivitas kerja, sehingga perusahaan tidak bisa menilai bahwa penurunan ini disebabkan oleh rasa malas yang dimiliki oleh karyawan. Dalam hal ini, tim HR harus melakukan analisa lebih lanjut penyebab dari produktivitas kinerja karyawan yang menurun, agar beban kerja yang diberikan perusahaan sesuai dengan kemampuan dan peraturan yang berlaku, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

4. Kurangnya Tingkat Disiplin

Rendahnya tingkat kedisiplinan yang ditunjukkan oleh karyawan seringkali terjadi, seperti datang terlambat dan menunda tugas yang diberikan oleh perusahaan. Tentu saja, hal ini berdampak buruk terhadap perkembangan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

5. Rendahnya Kepuasan Kinerja terhadap Perusahaan

Masalah terakhir yang tidak kalah penting yaitu tingkat kepuasan kinerja terhadap perusahaan. Mengingat karyawan merupakan aset yang penting bagi berjalannya perusahaan, perusahaan perlu memastikan

bahwa karyawan selalu puas terhadap kinerjanya dalam perusahaan. Cara memastikannya tentu saja dengan selalu mengadakan evaluasi kinerja karyawan, dan juga perusahaan.

D. Konsep kinerja organisasi

Berhasil tidaknya suatu organisasi untuk sebagian besar ditentukan oleh pimpinan. Apabila pimpinan melakukan pekerjaan dengan baik, organisasi mungkin dapat mencapai tujuannya. Manajemen kinerja dapat menjadi ukuran seberapa efisien dan efektif seorang pimpinan mempertimbangkan dan mencapai tujuan yang tepat.

Dari faktor-faktor determinan kinerja yang telah dijelaskan, nampak bahwa berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai atau mewujudkan tujuannya dapat dilihat dari perilaku individu dan team kerja yang terlibat didalamnya, serta faktor situasional yang meliputi lingkungan internal dan eksternal organisasi. Hal tersebut sebagaimana yang dinyatakan oleh Pierce and Gardner (2002 : 261) dalam fungsi persamaan berikut: Behavior = f [(Person)(Situation)]

Dari persamaan tersebut, perilaku (behavior) mewakili tingkat kinerja, serta keterlibatan dalam organisasi. Sedangkan orang (person) merupakan sikap, sifat, pengetahuan dan nilai yang dimiliki. Sementara itu, situasi (situation) diantaranya adalah keterbatasan waktu, peralatan kerja, dan tekanan sosial. Dengan mengacu kepada persamaan tersebut, dapat disimpulkan bahwa baik

buruknya kinerja seseorang selain dipengaruhi oleh kemampuan, sikap dan nilai yang tertanam didalam diri seseorang, juga dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi.

Oleh karena kinerja merupakan hal yang penting bagi organisasi, maka untuk mengetahui kinerja organisasi perlu dilakukan pengukuran terhadap berbagai karakteristik pegawai yang terlibat didalamnya, seperti: keahlian, pengetahuan, sikap, sifat, motivasi. Bagi suatu organisasi, kinerja pegawai merupakan dasar dari aktivitas sumber daya lainnya, karena dapat digunakan sebagai acuan untuk pengembangan diri pegawai, pemberian imbalan, atau bahkan memberhentikan seorang pegawai.

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Kinerja ini dapat dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya penilaian kinerja sebaiknya mengandung indikator kinerja, yaitu:

1. memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan,
2. menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang memberikan kesan terhadap pelanggan,

3. memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan
4. menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan. Balanced scorecard melengkapi seperangkat ukuran keuangan kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (drivers) kinerja masa depan dengan kemampuan dan peraturan yang berlaku, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

D. Keterkaitan manajemen kinerja dan kinerja organisasi

Tugas utama dari setiap organisasi pemerintah adalah memberikan pelayanan atau menyelenggarakan pelayanan publik (public service) agar terwujud kesejahteraan bagi masyarakat (public welfare). Keberhasilan pemerintah dalam memberikan pelayanan terbaiknya, dipengaruhi oleh sejauhmana kemampuan organisasi dalam mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki, atau bagaimana organisasi melakukan manajemen kinerjanya. Kemampuan organisasi dalam melakukan manajemen kinerja, diharapkan akan mampu memperbaiki kinerja organisasi.

Untuk mengukur kinerja organisasi terdapat berbagai pendekatan yang dapat digunakan, seperti misalnya diukur dari tingkat efisiensi, efektivitas, atau produktivitas. Namun demikian, penulis beranggapan bahwa terdapat pendekatan lain yang lebih komprehensif dalam mengukur kinerja organisasi yaitu pendekatan Balance Scorecard. Melalui balance Scorecard, kinerja organisasi diukur melalui empat

perspektif yaitu aspek keuangan, proses internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Dari hasil pengukuran kinerja organisasi, untuk selanjutnya dapat dilihat apakah hal tersebut mampu meningkatkan pula pemberian layanan kepada masyarakat.

Tinggi rendahnya tingkat pengetahuan, ketrampilan seseorang akan berdampak pada kemampuannya untuk menyelesaikan beban pekerjaan yang diembannya. Dengan tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan atau sesuai dengan pekerjaan yang harus diselesaikan, maka capaian kinerja sebagaimana yang diharapkan akan terwujud. Demikian pula sikap dan perilaku kerja seseorang terhadap kondisi dan lingkungan kerja akan berdampak pada pencapaian kinerja yang optimal. Cerminan dari sikap dan perilaku kerja dapat terlihat dari bagaimana seseorang mematuhi peraturan kerja, disiplin, berkomitmen terhadap pekerjaan atau bersikap kooperatif dengan pegawai lainnya dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan.

Pada umumnya kualitas sumber daya manusia khususnya di daerah dilihat dari latar belakang pendidikan, pengetahuan dan wawasan serta ketrampilan, relatif masih rendah. Dengan demikian, pada saat perekrutan dan seleksi pegawai, organisasi pemda kurang mampu memenuhi kebutuhan pegawainya secara maksimal atau memenuhi kriteria yang diharapkan. Kondisi tersebut mengakibatkan ketersediaan pegawai yang kompeten di dalam organisasi pemerintah pun kurang memadai. Faktor determinan manajemen kinerja lainnya adalah faktor

kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi orang lain dan mengarahkan sikap dan perilaku agar dapat menghasilkan kinerja yang baik dan selaras dengan tujuan organisasi. Di dalam suatu organisasi seorang pemimpin harus mampu menjalankan fungsi kepemimpinan yang meliputi upaya pembimbingan, pembinaan, pengarahan, pemotivasian, dan melakukan komunikasi yang efektif.

Gaya kepemimpinan yang cenderung diterapkan di organisasi publik tidak mencerminkan gaya kepemimpinan yang partisipatif atau transformasional. Demikian halnya system factor yang meliputi, job design, metode kerja, prosedur kerja, serta fasilitas kerja yang ergonomis sangat mendukung terselesainya suatu pekerjaan secara efisien dan efektif. Dengan fasilitas kerja yang ergonomis diharapkan setiap pegawai akan merasa nyaman, aman dalam bekerja sehingga kinerjanya meningkat. Namun pada kenyataannya faktor sistem masih belum memadai. Sebagai gambaran umum, belum terancangannya sistem kerja yang berdampak pada meningkatnya efisiensi dan efektivitas kerja. Demikian pula dilihat dari ketersediaan sarana dan prasarana, atau penataan ruang kerja, masih jauh dari kondisi lingkungan kerja yang ergonomis

Dari gambaran di atas, nampak jelas bahwa manajemen kinerja sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sumber daya manusia dan lingkungan kerja. Kemampuan organisasi dalam mengelola faktor-faktor determinan tersebut secara berkelanjutan akan memperbaiki tingkat kinerja individu, kelompok dan organisasi. Untuk mengukur

kinerja individu, indikator yang dapat digunakan dapat dilihat dari hasil, proses atau perilaku kerja, diantaranya adalah:

1. Tingkat keberhasilan seseorang dalam mencapai target pekerjaan, dilihat dari kuantitas dan kualitasnya. Misal, berapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan tanpa banyak melakukan kesalahan.
2. Tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target waktu. Misal, apakah pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dibandingkan target yang telah ditetapkan, atau minimal tepat waktu.
3. Inisiatif dan daya kreativitas. Berapa banyak ide dihasilkan, misal ide untuk memperbaiki sistem kerja.
4. Proses komunikasi, bagaimana seseorang mampu berkomunikasi dengan baik dengan atasan atau rekan kerja.

Untuk mengetahui baik buruknya kinerja individual tersebut, diperlukan adanya penilaian kinerja melalui berbagai metode yang tepat atau sesuai dengan karakteristik organisasi. Disamping penilaian kinerja individu, yang tak kalah penting adalah mengukur kinerja organisasi. Indikator dari berhasil tidaknya organisasi dalam mencapai atau mewujudkan tujuannya, dapat diukur dengan berbagai pendekatan. Pada umumnya yang digunakan adalah dengan melihat tingkat efisiensi dan efektivitas dalam memanfaatkan sumber daya atau potensi yang tersedia di dalam organisasi. Namun demikian, kini terdapat alat ukur lain yaitu Balance Scorecard. Untuk organisasi publik, alat ukur ini cukup komprehensif dan representatif

dalam mencerminkan kinerja organisasi yang sesungguhnya, karena alat ukur ini meliputi perspektif keuangan, pengguna, proses internal bisnis, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Melalui Balance Scorecard, diharapkan gambaran baik buruknya kinerja keuangan dapat diketahui dengan akurat. Sebagaimana yang telah dikemukakan di awal tulisan, bahwa kinerja keuangan pemerintah sangat berperan dalam membantu pemerintah memberikan pelayanan yang berkualitas bagi masyarakatnya.

BAB 6

KINERJA KOPERASI

A. Memahami Arti Kinerja koperasi

Koperasi merupakan usaha bersama dari sekelompok orang yang mempunyai kepentingan yang sama dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Koperasi di Indonesia saat ini telah berkembang pesat karena para anggotanya yang terdiri atas masyarakat umum telah mengetahui manfaat dari pendirian koperasi, yang dapat membantu perekonomian dan mengembangkan kreativitas anggota. Koperasi didirikan dengan berlandaskan pada Pancasila dan Undang -Undang Dasar 1945. Artinya dalam menjalankan usaha koperasi harus tunduk pada aturan dalam Pancasila dan Undang - Undang Dasar 1945. Koperasi dijalankan dengan asas kekeluargaan. Artinya, koperasi tidak bertujuan untuk menguntungkan satu orang saja, tetapi mencapai keuntungan bersama. Hal tersebut membedakan koperasi dengan badan usaha lainnya. Bukan untuk kepentingan pengurus dan pengelola saja, tetapi kebersamaan dan berorientasi pada kesejahteraan para anggota. Untuk itu jiwa-jiwa komitmen dalam berkoperasi harus ditumbuhkan sebagai spirit dalam memajukan koperasi. Semua itu, tak lepas dari pondasi koperasi, yaitu para anggotanya. Jika anggota koperasi lemah, kondisi koperasi juga akan lemah. Dalam mewujudkan koperasi

berkualitas, pemerintah membangun sistem data yang akurat tentang koperasi di Indonesia. Dengan program pemerintah tersebut, baik koperasi maupun usaha kecil menengah harus mampu untuk berkompetisi dengan cara meningkatkan daya saingnya. Kemampuan koperasi untuk berkompetisi dan berdaya saing dilakukan sebagai upaya untuk mencapai sinergitas dan keselarasan antara perencanaan pembangunan (baik jangka panjang, menengah dan pendek), sehingga sangat diperlukan peningkatan kemampuan kepemimpinan yang kompetensinya tinggi dan memiliki komitmen bersama yang kuat.

Kinerja merupakan totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi yang merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai. Kinerja organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. (Mangkunegara, 2013:67). Kinerja merupakan salah satu faktor yang penting karena kemajuan organisasi atau perusahaan. Apabila kinerja meningkat maka keberhasilan mencapai tujuan perusahaan semakin lebih mudah, tetapi apabila kinerja menurun maka dapat mengakibatkan kemunduran bagi perusahaan, sehingga perusahaan tidak dapat mempertahankan usahanya (Setiawan : 2014). Penilaian terhadap kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting karena penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi yang bersangkutan, dalam

hal ini adalah kinerja koperasi. Optimalisasi kinerja koperasi dapat ditunjukkan dengan adanya perubahan – perubahan yang dilakukan pemimpin organisasi dengan adanya pelaksanaan rapat anggota tahunan secara continue setiap periodenya, meningkatkan perkembangan jumlah anggota, volume usaha serta sisa hasil usaha untuk kesejahteraan anggota. Perubahan tersebut akan berdampak pada efektifitas organisasi.

Menurut Ikhsan (2013) kinerja koperasi merupakan ukuran yang dipakai untuk menilai kondisi koperasi yang dipengaruhi oleh faktor internal yang terdiri dari manajemen, keuangan dan sumber daya manusia serta faktor eksternal. Mangacu pada definisi tersebut dalam penelitian ini kinerja koperasi dipengaruhi faktor internal yaitu faktor sumberdaya manusia dan prilakunya yang berkenaan tentang kepemimpinan dan komitmen. Berdasarkan surat keputusan Menteri Keuangan RI No.740/KMK.00/1989 kinerja koperasi adalah prestasi yang dicapai dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan berkepentingan dalam menjalankan rutinitas sebagai aktivitas kerjanya, (IAI, 1996: 271).

Koperasi sebagai entitas ekonomi, sosial dan budaya terus di politisasi dan diintervensi sehingga tidak membuat koperasi tersebut berkembang, sehingga saat ini ada beberapa koperasi yang tidak menjalankan prinsip-prinsip koperasi secara benar. Selain itu juga di sebabkan karena sumber daya manusia pengelola koperasi yang membutuhkan pergeseran pandangan untuk lebih meningkatkan kemampuan kepemimpinan yang lebih

inovatif dan mampu mengendalikan bawahan agar tujuan organisasi tercapai.

B. Cara Mengukur Kinerja Koperasi

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Mahmudi, 2010).

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran (Mulyadi dan Jhonny, 2001: 416). Tujuan pokok dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi dalam usaha untuk mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil seperti yang diinginkan (Mulyadi, 2001).

Menurut Siregar (2020) kinerja koperasi menggambarkan bagaimana perkembangan koperasi dari waktu ke waktu yang ditinjau berdasarkan:

1. Penyelenggaraan Rapat Anggota Tahunan (RAT) Koperasi secara Rutin

Pelaksanaan rapat anggota tahunan merupakan sarana bagi para pemangku kepentingan untuk menilai

bagaimana kinerja pengurus dalam satu tahun dan mempersiapkan rencana kerja pada tahun berikutnya. Rapat anggota tahunan adalah agenda wajib yang harus dilakukan setiap tahunnya. Penyelenggaraan rapat anggota tahunan merupakan event tahunan koperasi yang digunakan sebagai parameter bahwa keberadaan koperasi sehat atau tidak sehat sebagai bukti tanggung jawab kepengurusan koperasi yang dikelola. Sesuai dengan peraturan menteri koperasi dan usaha kecil menengah Republik Indonesia No:19/Per/M.KUKM/IX/2015 tentang penyelenggaraan rapat anggota tahunan koperasi sebagaimana yang tercantun pada pasal 4 ayat, (1) rapat anggota tahunan merupakan pemegang kekuasaan tertinggi didalam pengambilan keputusan di koperasi, sebagai pelaksanaan prinsip demokrasi, transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola koperasi, (2) rapat anggota tahunan wajib dilaksanakan koperasi paling sedikit 1 (satu) kali dalam satu tahun buku. Rapat anggota tahunan dilaksanakan bertujuan untuk meminta keterangan dan pertanggungjawaban pengurus dan pengawas dalam melaksanakan tugasnya selama satu tahun. Pertanggungjawaban pengurus dan pengawas tersebut menunjukkan bahwa keberadaan badan usaha koperasi masih berstatus aktif yaitu dengan menjalankan rutinitas ketentuan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Hal tersebut untuk menghindarkan koperasi agar tidak diberikan peringatan secara tertulis yang disebabkan tidak adanya pelaporan tentang kegiatan usahanya, yang apabila

dalam periode waktu sejak peringatan tertulis dikirimkan tidak ada perubahan, maka akan berdampak pada pembubaran koperasi yang dilakukan pemerintah oleh dinas koperasi setempat.

Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia No:123/KEP/M.KUKM/X/2004, pasal (47) salah satu ketentuannya yaitu apabila koperasi tidak melakukan kegiatan usaha dan tidak ada aktivitas usaha, menyalahi aturan, lalai dari tanggung jawab, tidak mengindahkan surat peringatan dan surat pemberitahuan dalam waktu 3 (tiga) bulan sejak turunnya surat tidak ditemui adanya keberatan dari pengurus koperasi dan anggota koperasi dan adanya permohonan pengajuan maka koperasi akan dibubarkan. Rapat anggota tahunan dilaksanakan sebagai bukti kepada anggota maupun calon anggota bahwa keberadaan koperasi tetap eksis, karena dengan adanya rapat anggota tahunan dapat menciptakan kepercayaan publik yang berdampak pada minat masyarakat menjadi anggota koperasi, dengan penambahan anggota koperasi yang semakin meningkat yang artinya asset sumber daya manusia semakin besar yang menunjukkan kinerja koperasi semakin baik.

Berdasarkan Peraturan Kementerian Republik Indonesia No:22/Per /M.KUKM / IV/2007 tentang pedoman pemeringkatan koperasi, salah satu penilaian kinerja koperasi kategori koperasi yang berkualitas adalah apabila koperasi yang dikelola merupakan badan usaha yang aktif yang ditunjukkan dengan

tersedianya data koperasi yang lengkap dan “*up to date*” yang dituangkan dalam laporan pertanggung jawaban, RARK, dan RAPB dalam rapat anggota tahunan sebagai salah satu indikator dalam penilaian koperasi *award*. Penilaian aspek organisasi dalam penilaian kinerja koperasi adalah adanya penyelenggaraan rapat anggota tahunan, karena dengan rapat anggota tahunan yang diselenggarakan secara rutin maka secara administrasi koperasi menunjukkan tertib administrasi dengan menjelaskan kondisi operasional kegiatan usaha yang dilakukan, menjelaskan koperasi patuh pada peraturan yang berlaku, menjelaskan keberadaan koperasi, dan sistem informasi koperasi serta tingkat realisasi sesuai rencana kerja dan rencana anggaran belanja koperasi.

2. Perkembangan Jumlah Anggota

Anggota koperasi adalah setiap warga negara Indonesia yang mampu melakukan tindakan hukum atau badan hukum koperasi yang memiliki kepentingan ekonomi yang sama dan memenuhi persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam anggaran dasar koperasi. Anggota koperasi adalah pemilik dan sekaligus pengguna jasa koperasi. Keanggotaan koperasi dicatat dalam buku daftar anggota. Perbedaan koperasi dengan PT dan CV adalah koperasi merupakan sekumpulan orang bukan modal. Setiap anggota koperasi memiliki hak yang sama tanpa memandang berapa banyak kontribusi ekonomi yang telah diberikan atau dikenal sebagai *one man one vote*. Tingkat pertumbuhan anggota yaitu kemampuan koperasi dalam menarik anggota baru

yang dihitung dengan membandingkan jumlah anggota tahun sekarang dikurangi jumlah anggota tahun lalu kemudian dibagi dengan jumlah anggota tahun lalu yang dinyatakan dengan persentase (Indranatha, *et al.*, 2013).

3. Perkembangan volume usaha

Dalam perencanaan strategis salah satu kunci keberhasilan koperasi adalah volume usaha (Abdullah dan Hossain, 2013). Perkembangan volume usaha pada koperasi juga berdampak pada kenaikan tingkat pendapatan koperasi (HoLComb dan Kenkel, 2011). Volume usaha adalah total nilai penjualan atau penerimaan dari barang dan jasa pada suatu periode atau tahun buku yang bersangkutan (Sitio, 2001:141). Dalam arti volume usaha koperasi adalah akumulasi nilai penerimaan barang dan jasa sejak awal tahun buku sampai dengan akhir tahun buku aktivitas ekonomi koperasi pada hakekatnya dapat dilihat dari besarnya volume usaha koperasi tersebut. Kegiatan usaha yang dilakukan oleh koperasi dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya terutama bagi anggota koperasi dan masyarakat pada umumnya.

Keberhasilan pertumbuhan koperasi dapat dilihat dari sisi kesehatan usaha koperasi. Kesehatan koperasi merupakan salah satu bentuk kinerja dari keseluruhan aspek didalam koperasi. Tingkat kesehatan koperasi dibedakan atas sehat, cukup sehat, kurang sehat, tidak sehat, dan sangat tidak sehat (Munir dan Indarti, 2012). Kesehatan usaha koperasi dapat diukur dengan tiga indikator yaitu pertumbuhan volume usaha dan

pertumbuhan sisa hasil usaha (Djumiko, *et al.*, 2013). Pertumbuhan yang baik dari volume usaha koperasi akan berdampak pada pertumbuhan keuangan koperasi sehingga secara finansial kesehatan koperasi dapat dicapai. Apabila kesehatan koperasi tercapai maka koperasi memiliki kemampuan dalam meningkatkan kesejahteraan anggotanya yang secara tidak langsung akan berdampak pada keberhasilan koperasi

Dalam upaya optimalisasi kinerja koperasi juga dilihat dari seberapa tinggi angka perkembangan jumlah anggota koperasi yang semakin bertambah, perkembangan volume usaha yang semakin meningkat setiap tahunnya, sehingga dapat dijadikan acuan untuk mengukur kinerja koperasi. Dalam pengukuran kinerja koperasi perkembangan volume usaha juga dijadikan salah satu indikator, dikarenakan perkembangan volume usaha berdampak pada aktif dan tidak aktifnya koperasi (Tambunan, 2009). Dari hasil penelitian sebelumnya diperoleh hasil bahwa faktor yang paling berpengaruh terhadap sebagian besar persentase jumlah koperasi tidak aktif di Indonesia adalah volume usaha (Andriani, 2014).

4. Perkembangan Sisa Hasil Usaha (SHU)

Sisa hasil usaha koperasi menurut ketentuan Pasal 45 UU No.25 tahun 1992 (dalam Hadhikusuma 2000:105) adalah pendapatan koperasi yang diperoleh dalam satu tahun buku dikurangi dengan biaya-biaya, penyusutan, dan kewajiban lainnya termasuk pajak dalam tahun buku yang bersangkutan. Ditinjau dari

aspek ekonomi manajerial, sisa hasil usaha koperasi adalah selisih dari seluruh pemasukan atau penerimaan total (*total revenue*) dengan biaya-biaya atau biaya total (*total cost*) dalam satu tahun buku (Sitio dan Tamba, 2001: 87). Sisa hasil usaha koperasi didapatkan dari berbagai aktivitas usaha koperasi yang diperoleh selisih dari keuntungan koperasi dan akan dibagikan kepada anggota serta pengurus guna mewujudkan suatu harapan dalam mengembangkan perekonomian nasional.

Kesehatan usaha koperasi dapat diukur dengan pertumbuhan sisa hasil usaha. (Djumiko, *et al.*, 2013). Pentingnya penelitian ini diharapkan koperasi di Kabupaten Lamongan dapat meningkatkan kesejahteraan anggota melalui pembagian sisa hasil usaha yang lebih besar dari tahun sebelumnya. Semakin tinggi volume usaha koperasi maka semakin tinggi pembagian sisa hasil usaha dan semakin tinggi sisa hasil usaha yang dibagikan maka akan semakin tinggi tingkat kesejahteraan anggota. Hal tersebut menjadi fokus pemerintah dalam pengawasan perkembangan koperasi agar dapat mengoptimalkan kinerja koperasi

Dalam perhitungan sisa hasil usaha maka dilaksanakan rapat anggota tahunan terlebih dahulu untuk merencanakan dan memperoleh sumber informasi yang berkaitan dengan data-data koperasi yang akan dianalisis. Perhitungan sisa hasil usaha bersumber dari total dari simpanan seluruh anggota dan total seluruh transaksi usaha termasuk pendapatan

diterima hingga biaya-biaya yang menjadi tanggungan koperasi. Sisa hasil usaha dapat ditentukan sebagai berikut:

- a. $\text{Jasa Modal} = (\text{simpan anggota koperasi} : \text{total simpanan koperasi}) \times (\% \text{ jasa modal} \times \text{sisa hasil usaha})$
- b. $\text{Jasa Anggota} = (\text{jumlah belanja anggota} : \text{total penjualan koperasi}) \times (\% \text{ jasa anggota} \times \text{sisa hasil usaha})$
- c. $\text{Sisa Hasil Usaha Anggota} = \text{jasa anggota} + \text{jasa modal}$

Untuk menjawab beberapa parameter tersebut, penulis menguraikan secara deskriptif tanpa perlu melakukan perhitungan matematis karena data telah tersedia sebelumnya (data sekunder). Dalam pengukuran kinerja terdapat beberapa prinsip-prinsip yaitu:

1. Seluruh aktivitas kerja yang signifikan harus diukur.
2. Pekerjaan yang tidak diukur atau dinilai tidak dapat dikelola karena darinya tidak ada informasi yang bersifat obyektif untuk menentukan nilainya.
3. Kerja yang tak diukur sebaiknya diminimalisir atau bahkan ditiadakan.
4. Keluaran kinerja yang diharapkan harus ditetapkan untuk seluruh kerja yang diukur.
5. Hasil keluaran menyediakan dasar untuk menetapkan akuntabilitas atau tingkat usaha.

6. Mendefinisikan kinerja dalam artian hasil kerja yang diinginkan adalah cara manajer dan pengawas untuk membuat penugasan kerja operasional.
7. Pelaporan kinerja dan analisis variansi harus dilakukan secara periodik. Pelaporan yang kerap memungkinkan adanya tindakan korektif yang segera dan tepat waktu.
8. Tindakan korektif yang tepat waktu begitu dibutuhkan untuk manajemen kendali., Secara umum variabel kinerja koperasi yang diukur untuk melihat perkembangan dan pertumbuhan (*growth*) koperasi di Indonesia terdiri dari kelembagaan (jumlah koperasi per Propinsi, jumlah koperasi per jenis atau kelompok koperasi, jumlah koperasi aktif dan non aktif, keanggotaan, volume usaha, permodalan, asset dan sisa hasil usaha).

Pengukuran kinerja koperasi adalah hal yang sangat penting dalam proses perencanaan, pengendalian serta proses transaksional yang lain, karena dengan pengukuran kinerja pengelola koperasi dapat mengetahui efektivitas dan efisiensi *revenue cost*, penggunaan aset, proses operasional organisasi manajemen dari koperasi, selain itu pengelola juga memperoleh informasi manajemen yang berguna untuk umpan balik dalam rangka perbaikan koperasi yang menyimpang kemudian dengan pengukuran kinerja koperasi dapat membantu pengambilan keputusan mengenai kebutuhan pendidikan pelatihan sumber daya manusia (SDM), perencanaan dan pengendalian dalam proses manajemen koperasi lebih lanjut (Ihsan, 2013: 5).

Untuk memperbaiki kinerja koperasi dibutuhkan beberapa upaya yaitu sebagai berikut:

- a. Penegakan disiplin harus dilaksanakan secara maksimal, rapat anggota tahunan harus dijadikan wadah evaluasi hasil kinerja tahunan para pengurus koperasi sebagai wujud akuntabilitas.
- b. Menumbuhkan budaya berdasarkan misi, cita-cita dari pendirian sebuah koperasi yaitu membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya, harus diterjemahkan secara kongkrit dalam bentuk budaya organisasi.
- c. Koperasi berorientasi pada anggota dan masyarakat, pertanggung jawaban pengurus pada rapat anggota tahunan seharusnya bukan sekedar untuk memenuhi kepentingan birokrasi tetapi penilaian terhadap seberapa berhasilnya para pengurus memenuhi kebutuhan dan harapan anggota atau masyarakat selain anggota koperasi. Koperasi harus mengembangkan prinsip-prinsip koperasi dan pasar secara maksimal.

Penerapan pengukuran kinerja koperasi sesuai dengan pedoman pemeringkatan koperasi dalam Keputusan Menteri No.06/Per/M.KUKM/III/2008, meliputi:

- a. Aspek Badan Usaha Aktif,

Berjalannya mekanisme manajemen koperasi, seperti rapat anggota tahunan (RAT), audit, proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan

pengawasan, aktivitas bisnis berjalan, dan ketaatan terhadap peraturan perundangan yang berlaku.

b. Aspek Kinerja Usaha yang Semakin Sehat,

Membbaiknya struktur permodalan, kondisi kemampuan penyediaan dana, penambahan aset, peningkatan volume usaha, peningkatan kapasitas produksi, dan peningkatan keuntungan.

c. Aspek Kohesitas dan Partisipasi Anggota,

Keterikatan anggota terhadap anggota lain maupun terhadap organisasi, dalam hal rasa tanggung renteng atau kemauan untuk berbagi resiko (*risk sharing*), tingkat pemanfaatan pelayanan koperasi, serta ukuran-ukuran kuantitatif lainnya, seperti peningkatan jumlah anggota, prosentase kehadiran dalam rapat anggota, prosentase pelunasan simpanan wajib, dan prosentase besaran simpanan sukarela.

d. Aspek Orientasi kepada Pelayanan Anggota,

Keterkaitan antara usaha koperasi dengan usaha anggota, kegiatan penerangan dan penyuluhan terkait dengan usaha anggota, kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi anggota serta besaran transaksi usaha yang dilakukan antara koperasi dengan usaha anggotanya.

Aspek pelayanan kepada masyarakat, ditunjukkan dengan seberapa jauh usaha yang dijalankan koperasi dapat menyerap tenaga kerja setempat serta seberapa banyak jumlah layanan koperasi yang dapat dinikmati oleh masyarakat umum termasuk peran koperasi ikut mereduksi kemiskinan masyarakat setempat.

- e. Aspek Kontribusi terhadap Pembangunan Daerah,
- f. Ketaatan koperasi sebagai wajib pajak dalam membayar pajak serta berbagai bentuk dukungan sumber daya terhadap kegiatan pembangunan daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M., dan M, R. Hossain, 2013, A New Cooperative Marketing Strategy for Agricultural Products in Bangladesh. *World Review of Business Research* : 130- 144.
- Allen. N.J., dan A. J, Meyer. 1990, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization. *Journal of OCCupational Psychology*, 63 : 1-18.
- Alutto, A. Joseph, G. Lawrence. Hrebiniak, C. Ramon dan Alonso. 1973. On Operationalizing the Concept of Commitment. *Journal Social Forces*, 51 : 448- 454.
- Andriani, A. 2014. Application of C4.5 Algorithm for Detection of Cooperatives Failure in Province Level. *International Seminar on Scientific Issues and Trends (ISSIT)* : 168-174).
- Angle, H., dan J.L Perry., 1983. Organizational commitment: Individual and organizational influence, *Work and OCCupations*, 10, 123-146.
- Angle, H.L dan J.L. Perry., 1981, An Empirical Assesment of Organizational Committmen and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 27:1-14.
- Ardana.I. K.dan N. Mujiati, dan I Utama, 2009, *Manajemens Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Graha ilmu, Yogyakarta.
- Baron, R. M dan D. A. Kenny, 1986. The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6) :1173.

- Bashaw, R. E. dan E. S. Grant, 1994. Exploring the distinctive nature of work commitments: Their relationships with personal characteristics, job performance, and propensity to leave. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14 (2): 41 – 56.
- Becker dan S. Howard, 1956. Interviewing Medical Students. *The American Journal of Sociology*, 62 (2): 199-201.
- Bennis. W, 2009, *Becoming a Leader the Leadership Classic*, Edition revision, The Perseus Books Group New York, Warren Bennis Inc.
- Bernardin, H, J dan J, E, A Russel, 1998. *Human Resource Management*. PT. Bhumi Aksara New Jersey: International Editions Upper Saddle River, Prentice hall, PT. Bhumi Aksara New Jersey.
- Brahmani, Luh Kadek Resi. 2006. Pembinaan tata hubungan kerja dalam organisasi, Jakarta: FKG-Usakti.
- Chris Carmichael & Jim Rutberg. 2004. *The Ultimate Ride*. New York: Penguin.
- Curtis, S, dan D. Wright, 2001. Retaining Employees, The Fast Track to Commitment. *Management Research News*, 24(8): 59–64.
- Danim. S. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis dan Internasionalisasi Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Djumiko, A. Wiratno, A dan M. Pinasti, 2013. Penerapan Standar Akuntansi Keuangan Koperasi Pasca Pencabutan PSAK 27 tentang Akuntansi Koperasi. *JPFEB Unsoed*, 1-1.

- Frost, P.J. 2003. *Toxic Emotion at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Boston: Harvard Business School Press.
- Greenberg & Baron. 2008. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Greenberg, J. dan R.A. Baron, 2003, *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*, Third Edition. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Hadhikusuma, 2000. *Hukum Koperasi Indonesia*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Herscovitch, L.C dan J.P Meyer, 2002. Komitmen untuk Perubahan Organisasi; Perpanjangan Tiga Model Komponen, *Jurnal Psikologi Terapan*, 87(3): 474-487.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. 1996. *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Recource*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Holcomb, R. dan P. Kenkel, 2011, Factors Impacting Participation In and Purchases Made by Members of the Oklahoma Food Cooperative. *Southern Agricultural Economics Association Annual Meeting Corpus Christi. Texas*.
- Hughes, R.L, R.C. Ginnett, R.C.dan G. J. Curphy, 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Ihsan. F., 2013. *Dasar-dasar Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Ikhsan, A. E. (2013). Analisis Kinerja Koperasi. *Pekbis Jurnal*, 5(1), 41-50.

- Indranatha, I G. N. Agung L. dan I K. Suryanawa. 2013. Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi Serba Usaha Kuta Mimba. *E-Jurnal Akuntansi*, Universitas Udayana. 4 (3).
- Kartono. K. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Edisi Kesatu, PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- _____. 2014. "Pemimpin dan Kepemimpinan". Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Keith, Davis dan John W. Newstrom, 1985. Perilaku dalam Organisasi. Diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Kreitner dan Kinicki. 2010, *Organizational Behavior*, 8 Th Edition, Mcgraw Hill International, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, terjemahan, Erly Suandy, Edisi ke Delapan, Salemba Empat, Jakarta.
- Kreitner, Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lincoln, Y. S. dan E. G. Guba, E.G, 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Luthans, Fred. 2006. *Organization Behavior (Prilaku Organisasi)*, Yogyakarta: Andi.
- M. Ann Garrison Darrin Jerry A. Krill. 2016. *Infusing Innovation Into Organizations: A Systems Engineering Approach*. New York: CRC Press.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Akademi Manajemen Perusahaan UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mangkunegara. A. P. 2008, *Prilaku dan Budaya organisasi*, Cetakan Kedelapan. Resmada Rosdakarya, Bandung.

- Manurung, M. T dan I. Ratnawati, Analisis Stres kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention (Studi Pada Stiekes Widya Husaa Semarang Diponegoro, *Journal of Management* ,01 (02): 145-157.
- Mathis dan R.L.J. Jackson. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Meyer, J. P dan L. Herscovitch, 2001. Commitment in the workplace : toward a general model. *Journal Human Resource Management Reviews*, 11 : 299-326.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage publications.
- Meyer, J.P, et. al. 2002. Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: A Meta Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1) : 20-52.
- Meyer, J.P, N. J. Allen dan C.A Smith, 1993. Commitment to Organizations and OCCupations: Extension and Test of a Three Component Conception. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-51.
- Michael Armstrong dan Duncan Brown. 2006. Strategic Reward: Making it Happen. Philadelphia: Kogan Page.
- Muhaimin. 2010. Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Mulyadi dan Rivai, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kesembilan, Jakarta.

- Mulyadi dan S. Jhonny, 2001, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Gandaan Kinerja*. Aditya Media. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Munir, M., dan I. Indarti, 2012, Analisis Tingkat Kesehatan Koperasi pada Koperasi Simpan Pinjam "Cendrawasih" Kecamatan Gubug Tahun Buku 2011.
- O.H Green. 2012. *The Emotions: A Philosophical Theory*. Dordrecht: Springer Science & Business Media.
- O'Reilly, C. A, J. A. Chatman dan Caldwell, D. F 1991. People and Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- O'Reilly, C. A. dan Chatman, J. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Pro Social Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3) : 492-499.
- Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 123 Tahun 2004, *Pembubaran Koperasi*, November 2004, Lembara Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2015, *Penyelenggaraan Rapat Anggota Tahunan Koperasi*, September 2015, Lembaran Negara Republik Indonesia, Jakarta.

- Porter, L. W, W. J. Crampton dan F. J. Smit, 1976, *Komitmen Organisasi dan Perputaran Manajerial : A Study Longitudinal*, *Prilaku Organisasi dan Kinerja Manusia, Data Base Proquest* 15 : 87-98.
- Porter, L.W., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among, Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology* : 603-609.
- Rivai. V dan D. Mulyadi, 2011, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi pertama, Jakarta, PT. Rajawali Pers.
- _____. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*". Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2009. "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik". Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- _____. 2014. "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Edisi ke 6". PT. Raja.
- Robbins, S. P dan J. A. Timothy, 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas. Salemba Empat: Jakarta.
- _____, 2012. *Organizational Behavior*, Fourteenth Edition New Jersey, Pearson Education, Inc.
- _____, 2015." *Perilaku Organisasi, Edisi 16*". Jakarta.
- Robert, K. dan K. Angelo. 2003. "*Perilaku Organisasi, Dalam: Early Suandy (penterjemah)*". Jakarta: Salemba Empat.
- Rose. J, B. Norwichb, 2014, *Collective Commitment and Collective, Efficacy: a Theoretical Model for Understanding the Motivational Dynamics of Dilemma*

- Resolution in Inter-professional Work, *Cambridge Journal of Education*, 44(1) : 59-74.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung : Alfabeta.
- _____.2013. *Etika dan Moralitas Pendidikan Peluang dan Tantangan*. Jakarta : Kencana Prenadamedia Group.
- Setiawan, F., dan K. Dewi, 2014. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Berkas Anugrah. *E-Jurnal Manajemen*, Universitas Udayana, 3(5).
- Siagian, P, S. 2009. “*Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 1*”. Cetakan 17 Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, P, Sondang. (2013). “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siregar. A. P, 2020, Kinerja Koperasi di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pertanian Tropika dan Subtropika*, 5 (1) : 31 – 38.
- Sitio dan Tamba, 2001, *Koperasi : Teori dan Praktik*. Erlangga Jakarta.
- Smeenk, S.G.A. *et al.* 2006. The Effects of HRM Practices and Antecedents on Organizational Commitment Among University Employees. *International Journal of Human Resource Management*. 17(12): 2035 – 2054.
- Sopiah. 2008. “*Perilaku Organisasi*”. Yogyakarta: Andi. Sopiah. (2018). “*Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*”. Yogyakarta : Andi.
- Steers, R.M dan R.W Porter. 1998. *Motivation and Work Behavior*, New York: Mc Graw-Hill.

- Steers, R.M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, March : 46-56.
- Sutrisno, Edy. 2014. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta : Kencana Grafindo Persada, Depok, 16956
- Tambunan, T. T. 2009, *Kenapa Koperasi di Negara-Negara Kapitalis / Semi-Kapitalis Lebih Maju?*, Forum Ekonomi Indonesia. Jakarta.
- Walumbwa, F. O. B. J, Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing, S J. Peterson, 2008. Authentic Leadership : Development and Validation of a Theory Based Measure, *Journal of Management*, 34: (1): 89-126.
- Wayne Hogue. 2013. Elements of Leaders of Character: Attributes, Practices, and Principles. Bloomington-USA: WestBow Press.
- Yukl. G. 2012, Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Journal International Academy of Management Perspectives*, Albany, New York, United States, 26 (4): 66 -85
- Zurnali. C. 2010. *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment dan Customer Orientation : Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia pada Masa Depan*. Penerbit Unpad Press, Bandung.

BIODATA PENULIS



Dr. Titin, SE, MM.

Dosen Perguruan Tinggi di Universitas Islam Lamongan
(UNISLA)

Menyelesaikan S1 Jurusan Manajemen di Universitas Dr. Soetomo. Setelah lulus Strata-1, menjadi dosen di Perguruan Tinggi di Universitas Islam Lamongan (UNISLA) pada tahun 2002. Tuntutan profesi sebagai dosen diwajibkan untuk menyelesaikan S2 studi Magister Manajemen pada tahun 2007 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya. Pada tahun 2019 memutuskan untuk melanjutkan Program Doktor Ilmu Manajemen Konsentrasi Sumber Daya Manusia di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. Disertasi yang telah dihasilkan adalah tentang Pengaruh kemampuan kepemimpinan dan komitmen bersama dengan mediasi nilai personal terhadap kinerja koperasi. Demikian pula publikasi yang dilakukan adalah konsisten dengan bidang ilmu manajemen. Publikasi yang dihasilkan meliputi Jurnal Nasional, Internasional dan serta proceeding International Conference serta buku pengabdian masyarakat. Jabatan yang pernah dipegang : Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Lamongan tahun 2014-2018, Wakil Dekan I tahun 2018 sampai sekarang, Ketua Koperasi Arshiya Al-Mubarak Unisla tahun 2017 sampai sekarang , Manajer Sertifikasi LSP-1 Unisla tahun 2018 sampai sekarang, Sekretaris Pusat Inkubator Bisnis (PIB) Universitas Islam Lamongan tahun 2015 hingga sekarang.

BIODATA PENULIS



Prof. DR. Budiyanto, M.S.

Guru besar ilmu Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu
Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 bidang Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang tahun 1982, Pendidikan bidang Ilmu Manajemendi Fakultas Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya tahun 1991, dan Pendidikan Doktor (S3) Ilmu Ekonomi Konsentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) di Fakultas Pasca Sarjana Universitas Tujuh B elas Agustus 1945 Surabaya tahun 1997. Sebagai dosen tetap yang dipekerjakan pada Stiesia Surabaya selain mengajar mata kuliah Matematika Ekonomi, Statistika, Ekonometrika, dan Metode Penelitian untuk mahasiswa S1 , juga mengajar Mata kuliah statistika lanjutan dan Metode penelitian Lanjutan mahasiswa program Magister (S2) dan mahasiswa program Doktor (S3) Ilmu Manajemen. Buku yang sudah di tulis adalah “ Matematika Ekonomi, statistika deskriptif “ Manajemen peningkatan Kinerja Perawat,” Kepercayaan dan organisasi sebuah tinjauan melalui budaya nepotisme, Modal Sosial, dan motivasi kerja,” Model pembelajaran mata kuliah kewirausahaan untuk menciptakan minat berwirausaha mahasiswa universitas di Madura, dan membangun keunggulan kompetitif melalui market area dan

inovasi layanan Kesehatan,”. Jabatan yang pernah dipegang :
Ketua Program Studi S1 Manajemen tahun 1985-1993, Wakil
Ketua 1 Bidang Akademik tahun 1994 sampai 2002, Ketua
STIESIA tahun 2003- 2007, dan Ketua Program Studi Doktor
(S3) Ilmu Manajemen STIESIA Surabaya hingga sekarang.

BIODATA PENULIS



DR. Suhermin, MM.

Dosen Manajemen

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

Menyelesaikan S1 Jurusan Ekonomi Studi Pembangunan di Universitas Merdeka Malang tahun 1995. Setelah lulus sarjana, hijrah ke Surabaya dan bekerja pada perusahaan swasta. Kemudian pada tahun 2000 memutuskan untuk menekuni pada dunia pendidikan. Tuntutan profesi sebagai dosen membuatnya untuk menyelesaikan S2 studi Magister Manajemen pada tahun 2005 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya. Dua tahun berikutnya memutuskan untuk melanjutkan Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Brawijaya, dan berhasil selesai pada tahun 2011. Disertasi yang telah dihasilkan adalah tentang Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi Dan Kualitas Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Komitmen Organisasional. Demikian pula publikasi yang dilakukan adalah konsisten dengan bidang ilmu.

Saat ini tercatat aktif sebagai dosen bidang Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya dan konsisten dengan konsentrasi yang diambil sejak

studi S2 yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia. Telah banyak publikasi pada Jurnal Nasional, Internasional, dan Buku yang dihasilkan serta International Conference yang diikuti. Demikian pula kegiatan pengabdian kepada masyarakat, dalam rangka mendukung dan memenuhi kewajiban kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi.