



GAYA KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP*, KEPUASAN KERJA, LOYALITAS KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL (STUDI KASUS PADA KANTOR BPKAD “BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH) KABUPATEN MAPPI)

Suryati¹

¹Mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Terbuka, suryatiletsoin75@gmail.com

Korespondensi Penulis: Suryati

Abstrak: Jurnal ini bertujuan untuk membahas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* (X1), kepuasan kerja (X2) dan loyalitas kerja (X3) terhadap komitmen organisasional (Y) pada kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Mappi. Jurnal ini bertujuan untuk melihat komitmen organisasioal pada 62 pegawai di kantor BPKAD yaitu 31 orang pegawai staf PNS dan 31 orang pegawai kontrak dengan diukur pengaruhnya berdasarkan variable independen dalam jurnal ini. Jurnal ini membahas pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan tinjauan teoritis. Tujuan lain jurnal ini adalah untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu: (a) Apakah gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasi, (b) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, (c) Apakah loyalitas kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership*, Loyalitas Kerja Komitmen Organisasional

PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah organisasi publik seperti instansi pemerintahan dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, sangat bergantung kepada pegawai atau karyawannya yang menjadi ujung tombak dari organisasi tersebut. Dalam rangka memenuhi harapan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan public yang baik dari organisasi publik, perlu diperhatikan perilaku karyawannya atau pegawainya seperti Aparat Sipil Negara dan Pegawai Kontrak yang berhubungan dengan komitmen organisasionalnya serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Hubungan yang terjalin antara karyawan secara emosional dengan organisasi akan mendorong dan meningkatkan komitmen pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut, serta tumbuhnya kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional karyawan sebagai sebuah sikap dan perilaku dalam mengidentifikasi

diri karyawan sebagai komponen yang berperan dalam proses kegiatan dari organisasi, serta memiliki rasa loyalitas dengan organisasi untuk menuju dan mencapai arah serta tujuan dari organisasi tersebut.

Keberhasilan organisasi publik seperti instansi pemerintah sangat sulit dikendalikan jika hanya mengandalkan kemampuan individu, maka semua elemen dalam organisasi tersebut harus bersinergi dalam menumbuhkan komitmen mereka terhadap organisasional. Komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan kinerja yang berkelanjutan. Komitmen karyawan yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi.

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Mappi merupakan, Lembaga Pemerintah yang bertugas untuk mengelola Keuangan dan Aset Daerah sebagai unsur penunjang Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah Kabupaten Mappi. BPKAD dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Berikut data-data kepegawaian di BPKAD Kabupaten Mappi.

Tabel: 1
Data Pegawai BPKAD Kab. Mappi.

No	Bidang Pekerjaan	Jumlah
1	Kepala Bidang	1
2	Sekretaris	1
3	Kepala Bidang	4
4	Kepala Sub Bidang	13
5	Staf Pegawai Negeri Sipil	31
6	Staf Pegawai Kontrak Daerah	31

Sumber: Bidang Umum & Kepegawaian BPKAD Kab. Mappi.

Dilihat dari data diatas, jumlah staf sangat mendominasi, artinya secara bersama-sama mereka dapat mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan. Maka dibutuhkan komitmen organisasional dari para pegawai agar tidak mempengaruhi jalannya organisasi. Sebab, untuk mendorong keberhasilan atau kemajuan organisasi atau instansi pemerintahan seorang pemimpin tidak dapat bergerak secara individu. Maka dari itu, gaya kepemimpinan juga menjadi sebuah ukuran dalam menumbuhkan komitmen organisasional pegawai.

Berdasarkan pengamatan sementara peneliti sebagai salah satu pegawai di kantor BPKAD Kabupaten Mappi, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam hal ini Kepala Badan kantor BPKAD adalah gaya kepemimpinan *servant leadership* atau pemimpin yang melayani yaitu mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya. Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandangnya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual.

Hal inilah yang mendorong penulis jurnal ini yang khusus membahas Gaya Kepemimpinan *servant leadership* (X1), Kepercayaan (X2) dan Loyalitas Pegawai (X3) yang mempengaruhi

Komitmen Organisasional (Y) dengan studi kasus pada kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Mappi.

Rumusan Masalah:

Berdasarkan latar belakang masalah diatas aka dirumuskan masalah yang akan dibahas pada artikel *literature riview* agar lebih fokus pada kajian pustaka dan pembahasan, yaitu:

- a. Apakah gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada pada kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Mappi.
- b. Apakah kepercayaan berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada pada kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Mappi.
- c. Apakah loyalitas berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada pada kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Mappi.

Tujuan.

Berdasarkan rumusan maslah diatas, maka tujuan dari penulisan ini adalah untuk menjawab rumusan masalah, yaitu:

- d. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap komitmen organisasional pegawai pada kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Mappi.
- e. Untuk mengetahui pengaruh kepercayaan terhadap komitmen organisasional pegawai pada pada kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Mappi.
- f. Untuk mengetahui pengaruh loyalitas terhadap komitmen organisasional pada kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Mappi.

KAJIAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership*.

Menurut Samsuddin & Saidili (2010: 35) kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Kepemimpinan berkaitan erat dengan pekerjaan yang harus diselesaikan (*task function*) dan kekompakan orang-orang yang dipimpinnya (*relationship function*).

Menurut Rivai (2014) gaya kepemimpinan adalah sebagai sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Untuk

memahami gaya kepemimpinan, sedikitnya dapat dikaji dari tiga pendekatan utama, yaitu pendekatan sifat, perilaku, dan situasional. (Thoha 1995).

Menurut Spears, pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Selain mempengaruhi bagaimana perilaku karyawan tersebut, pemimpin sudah pastinya harus menguasai hal-hal seperti manajemen yang biasa dibutuhkan untuk mengatasi kerumitan dengan cara membuat tata tertib dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat, setelah itu memantau hasil yang sudah dilakukan dengan cara membandingkannya dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemudian gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Seseorang *servant leadership* adalah seseorang yang kuat untuk melayani dan memimpin, yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya untuk saling memperkuat secara positif (*Trompenaars dan Voerman*).

Gaya kepemimpinan *Servant leadership* atau kepemimpinan pelayanan adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam bukunya yang berjudul *The Servant as Leader*. Greenleaf berpandangan bahwa yang dilakukan pertama kali oleh seorang pemimpin besar adalah melayani orang lain. Kepemimpinan yang sejati timbul dari mereka yang motivasi utamanya adalah keinginan menolong orang lain.

Robert Greenleaf merumuskan bahwa pada dasarnya pertama-tama secara alamiah seseorang ingin melayani, kemudian muncul sebuah kesadaran untuk memimpin. Dengan demikian, tidak seperti kepemimpinan yang pendekatan *top-down hierarchical style*, *servant leadership* menekankan *collaboration, trust, empathy, and the ethical use of power*. Penekanan utama adalah mengembangkan orang sebagai individu yang lebih manusiawi bukan pada kekuasaan dan posisi dari diri sendiri. Jadi tujuan utamanya adalah untuk pertumbuhan anggota organisasi dan mengembangkan teamwork dan keterlibatan semua anggota.

Retmono (2017) mendefinisikan bahwa *servant leadership* merupakan sebuah pemahaman dan praktek kepemimpinan yang lebih menggunakan pengembangan bawahan dibandingkan dengan kepentingan pemimpin. *Servant leadership* merupakan sebuah pendekatan kepemimpinan atau gaya kepemimpinan yang menekankan kepada *empowerment* (pemberdayaan) bawahan atau pengikutnya agar mereka tidak dapat berkembang mencapai potensi tertinggi yang mereka miliki.

Dimensi Servant Leadership

- a) *Altruistic calling* ialah sebuah hasrat yang kuat untuk membuat perubahan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingan sendiri dan juga akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.

- b) *Emotional healing* yakni komitmen seorang pemimpin untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat karyawannya.
- c) *Wisdom* yaitu pemimpin yang mudah untuk memahami suatu situasi dan dampak dari situasi tersebut.
- d) *Persuasive mapping* adalah sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi yang akan terjadi dan membujuk seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
- e) *Organizational stewardship* merupakan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya.
- f) *Humility* yaitu kerendahan hati pemimpin.
- g) *Vision* ialah sejauh mana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan perusahaan.
- h) *Service* yakni sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan.

Karakteristik *Servant Leadership*

- a) *Mendengarkan (Listening)*
Servant leader mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.
- b) *Empati (Empathy)*
Pemimpin yang melayani ialah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.
- c) *Penyembuhan (Healing)*
Servant leader mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.
- d) *Kesadaran (Awareness)*
Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.
- e) *Persuasi (Persuasion)*
Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan *servant leadership*.
- f) *Konseptualisasi (Conceptualization)*
Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.
- g) *Kejelian (Foresight)*

Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.

h) Keterbukaan (*Stewardship*)

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.

i) Komitmen untuk Pertumbuhan (*Commitment to the Growth of People*)

Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.

j) Membangun Komunitas (*Building Community*)

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

Indikator *Servant leadership*

Konstruksi servant leadership menurut Widodo (2014) adalah sebagai berikut:

a) Kasih sayang (*love*)

Karakteristik pertama dalam servant leadership adalah kepemimpinan yang mengasahi berdasarkan kasih sayang. Kasih sayang (*love*) mengacu pada bahasa Yunani yaitu cinta moral (*agapao love*). Cinta berarti melakukan hal benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar.

b) Pemberdayaan (*empowerment*)

Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerjasama yaitu mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari follower.

c) Visi (*vision*)

Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang, dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi.

d) Kerendahan hati (*humility*)

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

e) Kepercayaan (*trust*)

Servant leadership adalah orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan servant leadership tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001;271) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Davis dan Newstrom (1985;105) mendeskripsikan “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. (Menurut Robbins 2003;78).

Karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan, dengan demikian tujuan organisasi atau perusahaan akan mudah tercapai. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan dalam bekerja yang dirasakan.

Menurut Luthan (dalam Kaswan, 2012), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Tiffin (dalam Kinanti, 2012), berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Hasibuan dalam Wibowo dkk (2014), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai bentuk sikap emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Karyawan yang puas akan pekerjaannya akan muncul dalam emosional karyawan. Kepuasan karyawan akan membuat para karyawan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dari dalam dan dari luar pekerjaan.

Menurut Wexley dan Yulk 2012, ada tiga teori-teori tentang kepuasan kerja yaitu, *discrepancy theory* (teori perbandingan), *equity theory* (teori keadilan), *two factory theory* (teori dua faktor):

a) Teori Perbandingan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dipelopori oleh Porter pertama kali pada tahun 1974, yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat discrepancy, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya, semakin jauh kenyataan yang dirasakan dibawah standar minimum sehingga menjadi discrepancy yang negative, maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

b) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adams (dalam Kinanti, 2012), adapun pendahuluan dari teori ini adalah Zalezenik (dalam Kinanti, 2012). Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi. Perasaan equity atau pun inequity atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

c) Teori Dua Faktor (*Two Factory Theory*)

Prinsip dari teori adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang berlanjut. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg pada tahun 1959 (dalam, Kinanti, 2012), berdasarkan penelitiannya beliau membagi situasi

yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfier* atau *motivator* dan kelompok *disatisfier* atau *hygiene factors*. *Satisfier (motivator)* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility, dan advancement*. Dikatakan bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Disatisfier (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy, and administration, supervision technical salary, interpersonal relations, work condition, job security, and status*. Perbaikan atas kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Dalam penelitian Yoga Fortuna (2016:368), menyatakan terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

a) Faktor psikologik.

Faktor ini merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan;

b) Faktor sosial.

Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya;

c) Faktor fisik.

Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, yang meliputi: jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya;

d) Faktor finansial.

Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Menurut Mangkunegara (2009:120) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

a) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (*IQ*), kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

b) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Menurut Johan (2002), Kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua factor yaitu factor ekstrinsik dan intrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya dan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, dan gaji yang diterima.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a) Kondisi kerja, artinya jika seluruh kebutuhan seseorang untuk bekerja terpenuhi baik itu dari bahan yang dibutuhkan ataupun dari lingkungan yang menunjang maka kepuasan kerja akan terjadi.
- b) Peraturan, budaya serta karakteristik yang ada dalam organisasi tersebut, yang jika peraturan dalam menjalankan pekerjaannya dapat mendukung terhadap pekerjaannya maka karyawan atau para pekerja akan merasakan kepuasan kerja.
- c) Kompensasi dari pekerjaannya yang seimbang dengan pekerjaan yang telah ia lakukan.
- d) Efisiensi kerja, dalam hal ini dikaitkan dengan kemampuan seseorang dalam pekerjaannya, sehingga apabila kepuasan kerja itu ada salah satunya adalah dengan bekerja sesuai dengan kemampuan masing-masing.
- e) Peluang promosi, yaitu di mana adanya suatu peluang untuk mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja seseorang dimana diberikan jabatan dan tugas yang lebih tinggi dan disertai dengan kenaikan gaji. Promosi ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja dapat dihargai dengan dinaikan posisinya disertai gaji yang akan diterimanya.
- f) Rekan kerja atau partner kerja, kepuasan kerja akan muncul apabila dalam suatu organisasi terdapat hubungan yang baik. Misalnya anggota kerja mempunyai cara atau sudut pandang atau kebiasaan yang sama dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga dalam bekerja juga tidak ada hambatan karena terjalin hubungan yang baik.

Indikator Kepuasan Kerja.

Tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak sulit untuk dicarika karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Hasibuan (2001) mengukur kepuasan kerja dari 8 indikator, antara lain:

- a) Kesetiaan
Kesetiaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
- b) Kemampuan
Hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
- c) Kejujuran
Kejujuran menjadi penting dalam melaksanakan tugas-tugas seorang karyawan dengan memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

- d) **Kreatifitas**
Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaan, akan dapat bekerja lebih baik.
Kepemimpinan
Kemampuan seorang karyawan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- e) **Tingkat Gaji**
Jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan kinerja yang berikan kepada perusahaan.
- f) **Kompensasi tidak langsung**
Pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusinya dalam membantu perusahaan mencapai tujuan. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.
- g) **Lingkungan Kerja**
Kondisi lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

Loyalitas Kerja

Sudimin (2003) mengemukakan, loyalitas kerja adalah kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan dan menyimpan rahasia perusahaan serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan. Kecuali menyimpan rahasia, hal-hal itu hanya dapat dilakukan ketika karyawan masih terikat hubungan kerja dengan perusahaan tempatnya bekerja. Fletcher (dalam Sudimin, 2003) merumuskan loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dan tidak meninggalkan atau membelot serta tidak mengkhianati yang lain pada waktu yang diperlukan.

Secara umum loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri. Menurut Hasibuan (2011), Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Menurut Meyer dan Herscovits, loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya.

Loyalitas para karyawan bukan hanya sekedar kesetiaan fisik atau keberadaannya di dalam organisasi, namun termasuk pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya tercurah sepenuhnya kepada organisasi. Saat ini loyalitas para karyawan bukan sekedar menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya sebagai karyawan yang sesuai dengan uraian-uraian tugasnya atau disebut juga

dengan *job description*, melainkan berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik dari organisasi (Utomo,2002: 17).

Aspek-aspek Loyalitas Kerja

Aspek-Aspek loyalitas menurut Saydam adalah sebagai berikut:

- a) Ketaatan atau kepatuhan
Ketaatan yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan kedinasan yang belaku dan mentaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- b) Bertanggung jawab
Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.
- c) Pengabdian
Pengabdian yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.
- d) Kejujuran
Kejujuran adalah keselarasan antara yang terucap atau perbuatan dengan kenyataan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja

Stress dan Porter dalam Anzani (2015) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas karyawan dipengaruhi empat faktor yaitu:

- a) Karakteristik pribadi meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan beberapa sifat kepribadian.
- b) Karakteristik Pekerjaan Meliputi tantangan kerja, *job stress*, kesempatan berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas.
- c) Karakteristik Design Perusahaan Menyangkut pada intern perusahaan itu yang dapat dilihat dari desentralisasi, tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.
- d) Pengalaman yaitu pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya terhadap sikap positif terhadap perusahaan, rasa aman.

Bedasarkan faktor-faktor diatas, dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan perusahaan baru terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan.

Indikator Loyalitas Kerja

Loyalitas tidak mungkin dianggap sebagai sesuatu yang terjadi dengan sendirinya ketika seorang karyawan bergabung dalam organisasi. Apabila organisasi menginginkan seorang karyawan yang loyal, organisasi harus mengupayakan agar karyawan menjadi bagian dari

organisasi yang merupakan tingkatan lebih tinggi. Dengan demikian karyawan tersebut sungguh merasa bahwa “suka-duka” organisasi adalah “suka-duka”-nya juga.

Berdasarkan aspek loyalitas yang dikemukakan Steers dan Potters (1983), indikator loyalitas yang digunakan untuk menentukan loyalitas anggota organisasi adalah keinginan untuk tetap bertahan pada organisasi ditandai dengan:

- a) Keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi,
- b) Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin ditandai dengan bersedia bekerja melebihi kondisi biasa,
- c) Penerimaan penuh terhadap nilai-nilai organisasi yang ditandai dengan menerima apapun yang menjadi kebijakan organisasi dan
- d) Setia pada perusahaan.

Komitmen Organisasional Karyawan

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia No.25/KEP/M.PAN/2002 menyatakan pengertian komitmen adalah keteguhan hati, tekad yang mantap, dan janji untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu yang diyakini. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi organisasi dan tujuannya (Kreitner & Kinicki, 2008).

Robbins & Judge (2007) komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Steers (1985; dalam Kuntjoro, 2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Menurut Indra Kharis (2010) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu.

Moorhead dan Griffin (2015: 134) mengatakan komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Ciri-ciri Komitmen Organisasi

Menurut Lestari R & Koentjoro (2002) juga menyatakan bahwa anggota yang memiliki komitmen organisasi ditandai dengan ciri-ciri sebagai berikut :

- a) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi
- c) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

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

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

Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Wilson Bangun (2014: 312) menyatakan bahwa ada tiga dimensi komitmen organisasi adalah:

- a) **Komitmen Afektif**
Komitmen Afektif adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya Karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.
- b) **Komitmen Berkelanjutan**
Komitmen Berkelanjutan adalah nilai ekonomis yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan mereka bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarga.
- c) **Komitmen Normatif**
Komitmen Normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral dan etis. Sebagai contoh seorang karyawan yang mempelopori sebuah inisiatif baru

mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan. Berikut ini adalah ketiga faktor tersebut.

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

David (dalam Sopiah, 2008:163) mengemukakan ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan. Berikut ini adalah keempat faktor tersebut.

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

Menurut Koentjoro (2002) komitmen organisasi memiliki tiga aspek penting yaitu:

- a) Identifikasi
Identifikasi terbentuk dalam kepercayaan anggota terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan anggota dengan organisasi. Hal ini akan menghasilkan suasana yang saling mendukung diantara para anggota dengan organisasi, suasana tersebut juga akan membawa anggota dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena anggota juga menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi terpenuhinya kebutuhan pribadi.
- b) Keterlibatan
Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama dengan anggota yang lain. Salah satu cara yang dapat memancing keterlibatan anggota adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai

kesempatan pengambilan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan.

c) Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungan dengan organisasi, bila perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan anggota untuk mempertahankan diri dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen anggota terhadap organisasi dimana mereka berorganisasi. Hal ini dapat diupayakan apabila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan didalam organisasi tempat ia bergabung.

Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiah, 2008) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

- a) Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- b) Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- c) Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Aamodt, M G. 2004. *Applied Industrial/Organizational Psychology. 4th Edition.* Wardsworth/Thomson: USA.
- Allen and Meyer. 2013. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization.* PT Elex Media. Komputindo, Jakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia.* Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Bangun, Wilson. 2012. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”.* Jakarta: Erlangga.
- Budiharto, Widodo. 2014. *Teori dan Implementasi.* Edisi Revisi. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Davis. K. 1997. *“Human Behavior at Work: Organizational Behavior (Perilaku Dalam Organisasi)”.* Terjemahan: Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam dan Ratmono, Dwi. 2017. *Analisis Multivariat dan Ekonometrika dengan Eviews* Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as Leader.* The Robert K Greenleaf Center. Indianapolis.

- Griffin, Ricky W., and Moorhead, Gregory., 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Eleventh Edition*. USA: South Western.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Askara
- Indra, Kharis. 2010. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 3 Bandung*. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 3. No.1.
- Johan. R. 2002. *Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan*. Jurnal Pendidikan Penabur - No.01 / Th.I / Maret 2002.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Edisi Pertama*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2001. *Organizational Behavior. Fifth Edition*. Irwin McGraw-Hill.
- _____ & Kinicki, Angelo.2007. “*Organizational Behaviour*“, Seventh Edition, Mc.Graw Hill International.
- Kuntjoro Z, 2002. *Dukungan Sosial Pada Lansia*.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia No.25/KEP/M.PAN/2002
- Kinanti, A. Q. (2012). *Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja pada Divisi Sumber Daya Manusia*. Depok:Skripsi
- Lestari, R. dan Koentjoro. 2002. *Pelatihan Berpikir Optimis untuk Meningkatkan Harga Diri Pelacur yang Tinggal di Pantai dan Luar Pantai Sosial*. Jurnal Ilmiah Berkala Psikologi Indigenous, Vol 6, No 2, 134-146.
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, S. P. (2003) *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi. Edisi Kedelapan*. Trans. Pujaatmaka, H & Molan, B. Jakarta: Pt. Prenlindo.
- Steers. 1985. *Variabel Dalam Organisasi*. Jakarta: Bima Kencana.
- Sopiah.2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Steers, R. M., & Potter, L. W.1983. *Motivational and work behavior*. New York: Mc Graw Hill Book Company.
- Sudimin, T. 2003. *Whistleblowing: Dilema Loyalitas dan Tanggung Jawab Publik*. Jurnal Manajemen dan Usahawan, Vol. 12 no. 11. Hlm 3-8.
- Steers, Richard, 2008, *Efektivitas Organisasi*, diterjemahkan Magdalena Jamin. Erlangga, Jakarta.
- Thoha. 1995. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Rajawali.
- Utomo, B. 2002. *Menentukan Faktor-faktor Kepuasan Kerja dan Tingkat Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan PT P*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan. Vol. 7 (2). 171-188.
- Wexley & Yukl, 2012, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalita*, Rineka, Jakarta.
- Wibowo . (2014) . *Manajemen Kinerja* . Edisi Keempat . Jakarta : Rajawali Pers.
- Veithzal Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.

Yoga Fortuna, (2016). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Inter Nusa Di Jakarta*. Jurnal Ekonomi, Volume 18 Nomor 3, Oktober 2016