

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN  
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
BIDANG KEUANGAN PADA PEMDA  
KABUPATEN SUKOHARJO**



**SKRIPSI**

Disusun Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Pada  
Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta

Oleh :

**SHINTA RINA RACHMAWATI**

**B 200 050 371**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2009**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok, dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan usaha, bahkan maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan karyawannya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik (dalam Inten Triyana, 2006:2).

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (dalam Bambang Guritno dan Waridin, 2005:63).

Sukses tidaknya seorang karyawan dalam bekerja akan dapat diketahui apabila perusahaan atau organisasi yang bersangkutan menerapkan sistem penilaian kinerja. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 1999). Jadi kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan atau organisasi serta dari pihak karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan atau organisasi.

Keterkaitan karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja dikenal dengan istilah komitmen organisasi. Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal.

Seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Sebagai definisi yang umum, Luthans, 1995 (dalam Setiadi, 2004:50) mengartikan komitmen organisasional sebagai sikap yang menunjukkan “loyalitas” karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Komitmen mencakup juga keterlibatan kerja. Hal ini disebabkan karena antara keterlibatan kerja dengan komitmen organisasi sangat erat hubungannya. Keterlibatan kerja sebagai derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan, dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian utama dari kehidupannya (dalam Tri Mardiana, 2004:177).

Komitmen karyawan merupakan sesuatu yang penting. Karena dampaknya antara lain terhadap keterlambatan, ketidakhadiran, keinginan untuk pindah kerja, dan perputaran tenaga kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi antara lain karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja (dalam Tri Mardiana, 2004:175). Komitmen organisasi itu sendiri mempunyai tiga komponen yaitu keyakinan yang kuat dari seseorang dan penerimaan tujuan organisasi, kemauan seseorang untuk berusaha keras bergantung pada organisasi, dan keinginan seseorang yang terbatas untuk mempertahankan keanggotaan. Semakin kuat komitmen, semakin kuat kecenderungan seseorang untuk diarahkan pada tindakan sesuai dengan standar (dalam Imronudin, 2004:4).

Untuk menjaga kelangsungan operasional perusahaan, seorang pemimpin harus memperhatikan serta berusaha untuk mempengaruhi dan mendorong karyawannya. Dalam hal ini motivasi sangat berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Motif atau dalam bahasa asing disebut *motive* adalah sesuatu seperti kebutuhan atau keinginan yang mendorong atau mempengaruhi seseorang untuk melakukan gerak (Pamudji, 1992:127 dalam Bambang Setiaji dan Ismaryati, 2001:149). Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Nawawi, 1997:87 dalam Bambang Setiaji dan Ismaryati, 2001:149).

Motivasi merupakan reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhinya (Luthans, 1998:161 dalam Sri Suranta, 2002:118). Motivasi dapat diartikan juga sebagai sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu. Motivasi adalah pertimbangan yang penting bagi pemimpin karena motivasi, bersama-sama kemampuan dan faktor-faktor lingkungan, sangat mempengaruhi kinerja individu (Ricky Griffin, 2004:60).

Proses motivasi dimulai dengan belum terpenuhinya kebutuhan. Sebagai contoh, saat seorang pekerja merasa dirinya digaji terlalu rendah, dia merasakan kebutuhan akan gaji yang lebih besar. Sebagai reaksinya, seorang pekerja mempertimbangkan alternatif-alternatif pemenuhan kebutuhan ini, seperti bekerja lebih keras agar gajinya dinaikkan atau mencari pekerjaan baru. Agar perilaku seorang pekerja sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi (Ricky Griffin, 2004:38).

Dari pengertian diatas maka jelaslah bahwa dengan memberikan motivasi yang tepat, karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, dan mereka meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, maka kepentingan-kepentingan pribadinya akan terpelihara pula (dalam Sukmawati S. dan Djoko Susanto, 2001:109).

Untuk mewujudkan karyawan yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi, karena dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang

terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin). Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan organisasi (dalam Sunarsih, 2001:106).

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya (dalam Sri Suranta, 2002:116). Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perilaku seorang pemimpin memiliki dampak yang besar, terkait dengan sikap bawahan, perilaku bawahan yang akhirnya pada kinerja (House, 1998 dalam Bambang Guritno dan Waridin, 2005:67).

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya (Reksohadiprojo, 1987:282).

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (2002:219) dalam hubungannya dengan kinerja dijelaskan bahwa corak atau gaya kepemimpinan seorang manajer berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan keinginan karyawan maka akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi.

Organisasi nirlaba atau organisasi non profit adalah suatu organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal didalam menarik perhatian publik untuk suatu tujuan yang tidak komersil, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba (moneter). Karakteristik organisasi nirlaba berbeda dengan organisasi bisnis. Perbedaan utama yang mendasar terletak pada cara organisasi memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktifitas operasinya. Organisasi nirlaba memperoleh sumber daya dari sumbangan para anggota dan para penyumbang lain yang tidak mengharapkan imbalan apapun dari organisasi tersebut. Dari perbedaan karakteristik tersebutlah dalam organisasi nirlaba akan muncul transaksi-transaksi tertentu yang tidak muncul di organisasi bisnis. (Drs. Sugijanto, Ak., Drs. Robert Gunardi H., Ak., Sonny Loho, Ak.; 1995 dalam Lila kusumojati, 2008).

Sebagai organisasi nirlaba, PEMDA harus dapat lebih berorientasi pada peningkatan kinerja dikarenakan diberlakukannya Otonomi Daerah dimana dependensi daerah terhadap pusat dikurangi. Oleh karenanya pegawai pada pemerintahan daerah secara perlahan dituntut untuk tidak hanya bekerja seperti apa yang ada dalam perspektif bekerja sesuai dengan imbalannya (*the in role*), akan tetapi dilain pihak pekerja diharapkan memiliki motivasi untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya ia lakukan (*the extra role, OCB*). (Kabul Wahyu Utomo, 2002:35).

Sesuai dengan dikeluarkannya Undang-undang yang baru tentang pemerintahan daerah yaitu UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah yang disahkan pada tanggal 5 Oktober 2004 dan UU No. 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah yang disahkan pada tanggal 15 Oktober 2004 menggantikan UU No. 22 tahun 1999 dan UU No. 25 tahun 1999 maka Pemerintah Daerah Kabupaten diberi kewenangan untuk mengurus dan mengelola potensi daerahnya sendiri (Eka Heruwati, 2008).

Dalam UU No. 32 tahun 2004 ini Pemerintah Daerah tingkat kabupaten diberi kewenangan yang luas dengan menyelenggarakan semua urusan pemerintahan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian dan evaluasi kecuali kewenangan bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter, fiskal, agama, dan kewenangan lain yang ditetapkan peraturan pemerintah. Sehingga, sebagai konsekuensinya dari kewenangan otonomi yang luas, pemerintah daerah mempunyai kewajiban untuk meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat secara demokratis, adil, merata, dan berkesinambungan. Kewajiban itu mampu dipenuhi apabila Pemerintah Daerah mampu mengelola potensi daerahnya yaitu potensi sumber daya alam, sumber daya manusia, dan potensi sumber daya keuangannya secara potensial (Eka Heruwati, 2008).

Pemberian otonomi yang luas dan desentralisasi yang sekarang ini dinikmati Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota, memberikan jalan bagi Pemerintah daerah untuk melakukan pembaharuan dalam sistem pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah (Triyono, 2002 dalam Eka Heruwati,

2008). Di dalam UU No. 32 Tahun 2004 pasal 6 ayat (2) menjelaskan evaluasi terhadap kemampuan pemerintah daerah adalah dengan penilaian menggunakan sistem pengukuran kinerja serta indikator-indikatornya yang meliputi masukan, proses, keluaran, dan dampak. Pengukuran dan indikator kinerja digunakan untuk membandingkan antara satu daerah dengan daerah lain, dengan angka rata-rata secara nasional untuk masing-masing tingkat pemerintahan, atau dengan hasil tahun-tahun sebelumnya untuk masing-masing daerah (Eka Heruwati, 2008).

Sedangkan UU No. 33 Tahun 2004 mengatur tentang Perimbangan keuangan antar Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah. Salah satu masalah yang dihadapi berkaitan dengan perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah adalah adanya kenyataan bahwa tingkat kemampuan ekonomi Pemerintah Daerah Kabupaten yang berbeda sehingga perimbangan keuangan ini harus dirasa adil baik bagi Pemerintah Kabupaten yang memiliki kemampuan tinggi maupun bagi Pemerintah Kabupaten yang memiliki kemampuan rendah (Abdul Halim, 2001 dalam Eka Heruwati, 2008).

Berdasarkan Pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan Keuangan daerah harus dilakukan secara tertib, taat pada peraturan perundang – undangan yang berlaku, efisien, efektif, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan azas keadilan dan kepatuhan. Kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola keuangan dituangkan dalam APBD yang langsung maupun tidak langsung mencerminkan kemampuan pemerintah dalam membiayai pelaksanaan tugas – tugas pemerintah,

pembangunan, dan pelayanan sosial masyarakat. Sedangkan berdasarkan pasal 26 ayat (2) Undang – Undang No 5 Tahun 1974 tentang pokok – pokok pemerintahan daerah APBD dapat didefinisikan sebagai rencana operasional keuangan pemerintah daerah dimana satu pihak menggambarkan perkiraan pengeluaran setinggi – tingginya guna membiayai kegiatan – kegiatan dan proyek dalam satu tahun anggaran tertentu, dan dipihak lain menggambarkan perkiraan penerimaan dan sumber – sumber penerimaan daerah guna menutupi pengeluaran – pengeluaran yang dimaksud (Eka Heruwati, 2008).

Keberhasilan pembangunan di daerah sekarang ini sangatlah tergantung kepada pemerintah daerah dan masyarakat di daerah tersebut dalam mengoptimalkan potensi daerah yang tersedia. Untuk itu pemerintah daerah harus mampu menjalin hubungan yang harmonis kepada setiap komunitas yang berada di daerahnya sehingga dukungan dan partisipasi masyarakat dijadikan modal dasar dalam pembangunan daerah. Dan juga, dana perimbangan yang berasal dari pemerintah pusat selayaknya ditempatkan sebagai stimulus sehingga dapat menarik dana yang lebih besar lagi yang berasal dari potensi ekonomi daerah yang dimiliki. Keberhasilan penyelenggaraan otonomi daerah tidak dapat dilepaskan dari kemampuan daerah dalam bidang keuangan, karena kemampuan keuangan merupakan salah satu indikator penting untuk mengukur tingkat otonomi suatu daerah. Kemampuan daerah dapat ditingkatkan dengan cara pemungutan yang lebih baik, intensif, wajar dan tetap terhadap sumber-sumber baru. Hal ini dapat dilakukan asal tidak bertentangan dengan kepentingan nasional dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dalam rangka peningkatan prakarsa dan partisipasi rakyat di daerah maka kemampuan dan

perbaikan aparatur daerah perlu ditingkatkan, guna mewujudkan otonomi daerah yang lebih nyata dan bertanggung jawab (Eka Heruwati, 2008).

Junus Kwelju (2004) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi, perilaku pemimpin, dan kesempatan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada dinas pendapatan daerah Kabupaten Pulau Baru. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi, perilaku pemimpin, dan kesempatan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Bambang Setiaji dan Ismaryati (2001) juga melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dinas kehewan, perikanan dan kelautan Kabupaten Boyolali. Hasilnya, kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa ke tiga variabel tersebut mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan mempertimbangkan penelitian Junus Kwelju (2004) serta Bambang Setiaji dan Ismaryati (2001), maka penulis tertarik melakukan penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi pada penelitian ini ditambah satu variabel independen yaitu komitmen organisasi. Disamping itu obyek dalam penelitian ini adalah PEMDA Kabupaten Sukoharjo yang menggunakan sampel karyawan PEMDA Kabupaten Sukoharjo.

Untuk mencapai kinerja yang memuaskan dari karyawan maka perlu didukung oleh komitmen organisasi dan motivasi yang tinggi dalam diri karyawan serta didukung oleh gaya kepemimpinan yang berasal dari

perusahaan atau organisasi itu sendiri, hal ini mengingat karena dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan suatu organisasi.

Mengingat pentingnya faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan maka dalam penyusunan skripsi ini penulis mengambil judul : **“PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BIDANG KEUANGAN PADA PEMDA KABUPATEN SUKOHARJO”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bidang keuangan PEMDA Kabupaten Sukoharjo?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bidang keuangan PEMDA Kabupaten Sukoharjo?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bidang keuangan PEMDA Kabupaten Sukoharjo?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini meliputi :

1. Untuk memberikan bukti empiris tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bidang keuangan PEMDA Kabupaten Sukoharjo.

2. Untuk memberikan bukti empiris tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bidang keuangan PEMDA Kabupaten Sukoharjo.
3. Untuk memberikan bukti empiris tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bidang keuangan PEMDA Kabupaten Sukoharjo.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain :

1. Bagi Pemerintah Daerah

Diharapkan dapat memberikan informasi tentang pentingnya gaya kepemimpinan dan komitmen berorganisasi dalam upaya menghindari menurunnya sumber daya manusia dalam instansinya.

2. Bagi Karyawan

Diharapkan dari hasil penelitian ini dijadikan sebagai penambah wawasan tentang pentingnya memiliki komitmen dan motivasi yang lebih mengarah pada perilaku dalam organisasi.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang sangat berharga dalam menganalisis persoalan-persoalan penerapan teori yang diperoleh saat perkuliahan dengan praktek nyata. Disamping itu dapat dijadikan masukan penelitian-penelitian selanjutnya.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Untuk dapat mempermudah pemahaman dalam pembahasan dan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai keseluruhan skripsi, maka penulis menjabarkannya dalam bentuk sistematika penulisan. Adapun sistematika yang disusun sebagai berikut :

**BAB I. PENDAHULUAN.** Dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

**BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.** Dalam bab ini diuraikan teori-teori yang relevan dengan permasalahan, teori-teori kepustakaan yang melandasi penelitian serta mendukung didalam pemecahan masalah yaitu studi tentang pengertian komitmen organisasi, aspek-aspek komitmen organisasi, faktor-faktor komitmen organisasi, pengertian motivasi kerja, aspek-aspek motivasi kerja, faktor-faktor motivasi kerja, pengertian kepemimpinan, pengertian gaya kepemimpinan, tipe-tipe kepemimpinan, teori-teori kepemimpinan, dan bentuk lain kepemimpinan, pengertian kinerja, aspek-aspek kinerja, faktor-faktor kinerja, manfaat penilaian kinerja, pengertian pemerintah daerah, pengertian pegawai pemerintah daerah, karyawan bidang keuangan pemerintah daerah, dan kinerja keuangan pemerintah daerah, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, serta perumusan hipotesis.

**BAB III. METODE PENELITIAN.** Bab ini meliputi ruang lingkup penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis data dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel, serta metode analisis data.

**BAB IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.** Dalam bab ini berisi tentang gambaran umum pelaksanaan penelitian, hasil uji kualitas data, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil.

**BAB V. PENUTUP.** Dalam bab ini diuraikan kesimpulan-kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran-saran yang dirasa perlu untuk diajukan.