

dan tingkat kompetensi terhadap bidang yang ditekuninya. Menurut Porter (dalam Bell dan Mjoli, 2014) Karyawan yang hebat dapat memahami nilai-nilai inti dan tujuan dari sebuah organisasi, merupakan level tinggi dari komitmen karyawan. Northcraft dan Neale (dalam Suyasa, 2004) menyebutkan bahwa umumnya karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan menunjukkan upaya lebih maksimal dalam melakukan tugas. Armstrong (2003) dalam terjemahan bukunya "*How to be an Even better Manager*" menyebutkan ciri-ciri sebuah organisasi yang efektif, diantaranya adalah tenaga kerja yang termotivasi dengan baik, memiliki komitmen, berketerampilan dan luwes.

Menurut Boshoff dan Mels (dalam Suyasa, 2004) *European Journal of Marketing* menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi, dipercaya dapat mendedikasikan waktu, energi, serta talenta karyawan yang lebih besar kepada organisasi, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen. Demikian pula diungkapkan dalam *Journal of Management* mengenai penelitian oleh *Watson Wyatt International* yang melakukan survei terhadap 7.500 pekerja di Amerika Serikat. Hasil penelitian menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki karyawan dengan komitmen tinggi terhadap organisasi, memperoleh hasil lebih baik dalam "*3 years total return to shareholder* (total keuntungan perusahaan dalam 3 tahun)" yaitu sebesar 112 %, dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki karyawan dengan komitmen terhadap organisasi

rendah, yaitu 76 % (Whitener, 2001). Oleh sebab itu, dapat dilihat jika komitmen terhadap organisasi tidak diperhatikan dalam suatu organisasi, maka ada kemungkinan akan menghasilkan dampak yang kurang baik terhadap kemajuan bidang usaha organisasi.

Meyer & Allen (1997) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Menurut Dani (2016) Komitmen organisasional dapat diartikan sebagai identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang dinyatakan oleh karyawan untuk organisasi atau unit dari suatu organisasi, termasuk pada saat pengelolaan konflik yang membutuhkan komitmen organisasi yang tinggi.

Moyday, Poter, dan Streers (1979) menjelaskan ada dua pendekatan dalam mengartikan komitmen organisasi yaitu pendekatan komitmen sikap berfokus pada proses dimana karyawan berfikir mengenai hubungan karyawan dengan organisasi, seperti kesamaan antara nilai dan tujuan yang karyawan miliki, menunjukkan kepedulian terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Kedua pendekatan komitmen perilaku lebih terfokus pada sejauh mana karyawan menetapkan keputusan untuk terikat pada organisasi berkaitan dengan kerugian bila ia memutuskan untuk melakukan alternatif

lain diluar pekerjaannya saat ini. Pendekatan ini lebih menekankan pada proses dimana karyawan mengembangkan komitmen tidak pada organisasi, tapi pada perilakunya terhadap organisasi. Pendekatan ini juga menitikberatkan pada investasi karyawan (berupa waktu, pertemanan, dan kenyamanan) yang membuat ia terikat dan loyal terhadap organisasi.

Perusahaan perlu meningkatkan komitmen karyawannya, salah satunya dengan berusaha mencari faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi terbentuknya komitmen terhadap organisasi. Menurut Mowday dkk (dalam Bell dan Mjoli, 2014) salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi adalah karakteristik struktural yang meliputi atas karakteristik organisasi beserta seluruh kebijakan yang berlaku termasuk di dalamnya kebijakan pimpinan organisasi. Kebijakan pimpinan organisasi akan mempengaruhi perilaku kerja yang ditampilkan bawahan.

McShane dan Glinow (2008) menjelaskan bahwa pemimpin perusahaan menjadi alasan yang kuat dalam kontribusinya terhadap loyalitas dan komitmen karyawan, karena itu dapat memberikan keuntungan kompetitif yang signifikan. Karyawan dengan tingkat komitmen tinggi, kecil kemungkinan untuk keluar dari pekerjaan karyawan dan absen dari pekerjaan. Sejalan dengan itu, (Starnes dan Truhon, 2006) menjelaskan bahwa *organizational commitment is possible influence on organizational efficiency, and actions leaders can take to build highly-committed workforces*. Di saat

kinerja organisasi mulai memburuk diperlukan seorang pemimpin yang mampu menyelamatkannya. Dalam kondisi demikian seorang pemimpin harus melakukan langkah nyata demi memperbaiki komitmen dan meningkatkan angka kinerja organisasi.

Pemimpin yang mampu menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan yang efektif. Tetapi, efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh pemimpin saja, melainkan hasil bersama antara pemimpin dan yang dipimpin. Pemimpin tidak dapat berbuat banyak tanpa partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Sebaliknya, orang-orang yang dipimpin tidak akan efektif dalam menjalankan tugas dan kewajibannya tanpa pengendalian, pengarahan dan kerja sama dengan pemimpin.

Faktor partisipasi ini sangat menentukan dalam kepemimpinan, semakin aktif orang-orang yang dipimpin, maka semakin dinamis kehidupan organisasi tersebut. Luthans (2005) gaya kepemimpinan partisipatif adalah tipe pemimpin yang mempertimbangkan masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan Partisipasi dalam berpikir memecahkan masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi perlu digalakkan agar kepemimpinan berlangsung efektif. Kreativitas dan inisiatif dapat berkembang dalam proses partisipasi tersebut yang menjadikan organisasi menjadi dinamis, karena pemimpin merupakan tokoh sentral yang terbuka pada berbagai pembaruan

dan inovasi yang akan berpengaruh pada perkembangan dan kemajuan organisasi.

Nawawi dan Haidari (dalam Soeyitno, 2013) usaha mewujudkan partisipasi anggota organisasi tergantung pada kemampuan membina hubungan manusiawi yang efektif. Hubungan tersebut merupakan peluang bagi anggota untuk mengkomunikasikan hasil berpikir dengan para pemimpin atau para anggota. Pemimpin akan memperoleh kesempatan dalam menggali kreativitas dan inisiatif untuk memajukan dan mengembangkan organisasi. Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan bentuk kepemimpinan dimana atasan harus meminta ide dan saran dari bawahan dan mengundang partisipasi karyawan dalam keputusan yang secara langsung mempengaruhi karyawan.

Di perusahaan bidang pelayanan dan jasa, hotel termasuk perusahaan yang padat karya yang berarti dalam pengelolaannya butuh modal usaha yang besar dengan tenaga kerja yang banyak. Sebuah hotel besar pelayanan dan manajemennya sering beroperasi lebih seperti sebuah perusahaan besar dengan dewan eksekutif dipimpin oleh General Manager dan terdiri dari direktur utama menjabat sebagai kepala departemen hotel individu. Setiap departemen biasanya terdiri dari bawahan *line-level* manajer dan supervisor yang menangani hari ke hari operasi. Akan tetapi, Sebuah hotel kecil biasanya hanya terdiri dari tim manajemen inti kecil yang terdiri dari General Manager dan Manajer Operasional yang langsung menangani sehari-hari operasi.

Di dalam pengelolaannya, hotel beroperasi 24 jam perhari, sehingga diperlukan adanya komitmen yang besar bagi karyawannya untuk memaksimalkan upaya dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Hal inilah yang menjadi perhatian peneliti sebagai dasar pengambilan variabel komitmen organisasi. Di samping itu, terdapat beberapa faktor yang menjadikan karyawan memiliki komitmen tersebut. Di antara beberapa faktor itu, McShane dan Glinow (2008) mengemukakan bahwa pemimpin perusahaan menjadi faktor utama dalam kontribusinya pada loyalitas dan komitmen karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti pada hari Senin tanggal 6 Februari 2017, menemukan adanya fenomena antara manajer hotel dengan karyawan. pada saat *meeting* dilakukan, manajer berencana membuat sebuah keputusan tentang beberapa perbaikan tugas, tata letak ruang kerja dan mendiskusikan beberapa keluhan dari karyawan. Suasana *meeting* tersebut terlihat karyawan dengan semangat memberikan masukan dan ide dalam strategi penyelesaian pekerjaan tersebut. Menjelang *meeting* selesai, manajer mengajak seluruh karyawan berkumpul dalam satu lingkaran dan menjulurkan tangan masing-masing di tengah lingkaran tersebut lalu bersorak untuk membangkitkan komitmen dalam bekerja.

Peneliti mengasumsikan satu gaya faktor kepemimpinan partisipatif menurut persepsi karyawan hotel, bahwa kepemimpinan partisipatif dapat dikorelasikan pada komitmen organisasi karyawan. Sutikno (1990) memberi

E. Keaslian Penelitian

Penelitian yang dilakukan Bell dan Mjoli (2014) menyatakan efek kepemimpinan partisipasi yang telah diujikan terhadap komitmen organisasi: membandingkan dengan dua kelompok gender dari pegawai bank. Data yang diambil dari sampel 70 pegawai bank di Alice dan King Williams Town, menggunakan kuesioner kepemimpinan partisipatif adaptasi dari Arnold dkk. (2000) dan kuesioner komitmen organisasi adaptasi dari Mowday dkk. (1979). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi ditinjau dua kelompok gender, dan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Huang, Iun, Liu dan Gong (2010) memberikan deskripsi tentang kepemimpinan partisipatif diasosiasikan dengan perbaikan kinerja melalui proses motivasi ataukah proses *exchange-based*, membedakan pengaruhnya pada karyawan manajer dan karyawan non-manajer. Data yang dikumpulkan dari sampel 527 karyawan dari 500 perusahaan besar. Gambaran model alat ukur diusulkan Barnard (1938) lebih dari setengah abad yang lalu, yaitu dua model teoritis dasar Motivational Model dan Exchange-Based Model. Hasil Penelitian didapati adanya perbedaan bahwa perilaku kepemimpinan partisipatif oleh manajer senior, terhadap beban kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* keorganisasian(OCBO) pada karyawan manajer dimediasi oleh pemberdayaan psikologis (*Motivational Mediator*), selanjutnya dilakukan pada karyawan non-

manajer, pengaruh kepemimpinan partisipatif pada beban kerja dan OCBO dimediasi oleh kepercayaan kepada atasannya (*Exchange-Based Mediator*).

Penelitian Anwar (2015) menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan tiga alat ukur, yaitu Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan. Metode penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif berjenis penelitian survey. Populasi sampel berjumlah 132 orang Purna Paskibraka Indonesia Kabupaten Kutai Kartanegara. Metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan skala *likert* dan menggunakan uji coba terpakai atau *try out* dan diuji menggunakan uji regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 22.0 for windows. Hasil penelitian menunjukkan hipotesis minor pertama terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dengan perolehan $\beta = 0,200$, $t_{hitung} > t_{tabel} = (2,251 > 1.978)$ dan $p = 0,026 < 0,050$, hipotesis minor kedua terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan perolehan $\beta = 0,203$, $t_{hitung} > t_{tabel} = (2,285 > 1.978)$ dan $p = 0,024 < 0,050$, hipotesis mayor didapatkan hasil terdapat pengaruh yang sangat signifikan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan perolehan $F_{hitung} > F_{tabel} = (8,034 > 2,995)$ $R^2 = 0,111$, dan $p = 0,001 < 0,050$.

Penelitian yang dilakukan Rukmana (2016) bertujuan untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap *work engagement* pada karyawan di PT. Saba Pratama Surabaya. Penelitian ini merupakan penelitian korelasi dengan subjek berjumlah 52 karyawan bagian teknisi. Pengambilan sampling pada penelitian ini adalah random sampling. Teknik pengumpulan data berupa skala *work engagement* dan skala gaya kepemimpinan partisipatif. Hasil penelitian dianalisis menggunakan teknik *Product Moment* dengan menggunakan SPSS versi 16.00 *for Windows* dengan signifikansi sebesar $0,004 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan *work engagement*.

Penelitian yang dilakukan oleh Vries, Pathak dan Paquin (2010), menganalisa hubungan antara kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan partisipatif terhadap hasil kelompok (*Team Outcome*) dan kebutuhan terhadap kepemimpinan kelompok. Sampel penelitian berjumlah 132 responden yang terdiri dari level top manajer, di CEO Pasifik Selatan yaitu: 62 orang dari Fiji, 22 orang dari Tonga, 23 orang dari Samoa, 7 orang dari Vanuatu, dan 18 orang dari Solomon Island. Setiap CEO perusahaan dihubungi melalui surat formal dan tindak lanjut panggilan telepon untuk berpartisipasi dalam proyek GLOBE. CEO perusahaan diminta 4 nominasi dari delapan manajer tertinggi untuk mengisi kuesioner. Penelitian ini menggunakan standar pengukuran GLOBE dan dua tambahan pengukuran kebutuhan terhadap kepemimpinan

dan kepuasan kerja. Pengukuran kepemimpinan menggunakan Multi-Culture Leader Behavior Questionnaire (MCLQ; Hanger & Dickson, 2004), Skala kepemimpinan kharismatik oleh Bass (1985). Pengukuran pada kebutuhan terhadap kepemimpinan menggunakan 17 aitem dari Vries dkk.(2002), pengukuran hasil kelompok (*Team Outcome*) menggunakan 19 aitem dari Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss, dkk. 1967). Metode tes hipotesis menggunakan multiple regresi dengan hasil sebagai berikut: Kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan partisipatif terdapat hubungan yang signifikan dengan kebutuhan terhadap kepemimpinan. Step kedua kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan partisipatif dimediasi oleh hasil kelompok (kepuasan kerja, komitmen dan efektifitas kelompok) menghasilkan pengaruh interaksi yang signifikan. Kepuasan kerja dan kepemimpinan partisipatif memiliki prediksi hubungan yang signifikan, tetapi tidak pada kepemimpinan kharismatik. Sedangkan komitmen dan efektifitas kelompok memiliki hubungan yang signifikan pada kepemimpinan kharismatik, tetapi tidak pada kepemimpinan partisipatif.

Penelitian Widyastuti, dkk (2014) bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi. Subyek penelitian adalah karyawan dan dosen di Universitas Setia Budi Surakarta sebanyak 65 orang. Analisa data menggunakan teknik analisis regresi. Hasil analisis menunjukkan koefisien korelasi (R) sebesar 0.760 dengan F sebesar 42,386 $p = 0,000$ ($p < 0,01$) yang

berarti ada korelasi yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi. Koefisien determinan (R^2) sebesar 57,8 % hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi mempengaruhi komitmen organisasi sebesar 57,8% dan 42,2% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian kali ini adalah:

1. Penelitian Bell dan Mjoli (2014) Perbedaannya adalah pendekatan yang diambil menggunakan komparasi sedangkan penelitian ini menggunakan korelasi dan persamaannya terletak pada variabel kepemimpinan partisipatif.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Huang, Iun, Liu dan Gong (2010), perbedaannya adalah sampel yang diambil berdasarkan klasifikasi antara karyawan manajer dan karyawan non manajer sedangkan persamaannya terletak pada variable kepemimpinan partisipatif.
3. Penelitian Anwar (2015), perbedaannya terletak pada metode penelitiannya, yaitu dengan penelitian kuantitatif berbentuk survey serta variable pengaruhnya dan persamaannya terletak pada variable komitmen organisasi.

4. Penelitian yang dilakukan Rukmana (2016). Perbedaannya terletak pada salah satu variabel penelitiannya, yaitu *work engagement* dan persamaannya terletak pada Kepemimpinan partisipatif.
5. Penelitian Vries, Pathak dan Paquin (2010), perbedaannya terletak pada wilayah penelitian, responden dan pengujian hipotesisnya, wilayah penelitian dan sampel penelitian di atas digunakan pada CEO perusahaan dengan responden *top level manager* dari masing-masing perusahaan, menggunakan pengujian multipel-regresi. Persamaannya terletak pada korelasi variabel kepemimpinan partisipatif.
6. Penelitian Widyastuti, dkk (2014). Perbedaannya terletak pada jumlah variabel x yaitu kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi. Meskipun berbeda dalam gaya kepemimpinannya, persamaannya terletak pada korelasi variabel kepemimpinan dan variabel komitmen organisasi.