

## Kinerja yang dipengaruhi karakteristik individu dan organisasi serta gaya kepemimpinan karyawan swasta

Gusti Noorlitaria Achmad<sup>1</sup>, Yonathan Pongtuluran<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulaarman, Samarinda.

<sup>1</sup>Email: gusti.noorlitaria.achmad@feb.unmul.ac.id

<sup>2</sup>Email: yonathan.pongtuluran@feb.unmul.ac.id

### Abstrak

Pengukuran Kinerja, Karakteristik Individu dan Komitmen Organisasi serta Gaya Kepemimpinan tidak terlepas dari dinamika pembangunan yang terus berkembang dengan pesat. Seiring dengan perkembangannya maka banyak permasalahan yang dihadapi oleh setiap organisasi baik yang berbentuk badan usaha milik negara, badan usaha milik daerah, badan usaha milik, maupun bentuk-bentuk badan usaha lainnya. Penelitian ini dilaksanakan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Tujuan Penelitian menguji dan mengetahui pengaruh secara simultan karakteristik individu, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan swasta di Balikpapan. Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi ilmu sumber daya manusia, penelitian ini memiliki kontribusi terhadap pengembangan manajemen dalam kinerja karyawan terutama berkaitan dengan lingkungan kerja dan karakteristik individu dan kepemimpinan. Dalam penelitian ini sebagai populasi adalah seluruh pegawai swasta yang ada di Balikpapan. Variabel bebas yang terdiri dari variabel, Karakteristik Individu, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan. Secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan dimana nilai  $t$  hitungnya paling besar dibandingkan variabel Karakteristik Individu dan Komitmen Organisasi. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan Gaya Kepemimpinan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan diterima.

**Kata Kunci:** Kinerja; karakteristik individu; komitmen organisasi; gaya kepemimpinan

### *Performance influenced in individual characteristics and organizations and private employee leadership styles*

#### Abstract

*Performance Measurement, Individual Characteristic, Organization Commitment and leadership style can not be separated from the dynamic development which grows continuously and rapidly. Along with development there are some problems which faced by the organization either from state-owned corporation, state-owned region, self-owned companies and etc. This research was conducted to examine the effect of the work environment and the individual characteristics on employee's performance. This research is aimed to test and find out the effect of simultaneous individual characteristics, organizational commitment and leadership style on the performance of private employees in Balikpapan. This study is expected to be useful for human resources development. This study contributes to management development in employee's performance, especially related to the work environment, individual characteristics and leadership. The population of this study were all private employees in Balikpapan. The independent variable which consists of variables, Individual Characteristics, Organizational Commitment and Leadership Style have a positive and significant effect on the performance variables of Private Employees in Balikpapan. Partially, the Leadership Style variable which has the dominant influence on the performance of Private Employees in Balikpapan where the  $t$ -value was the largest compared to the Individual Characteristics and Organizational Commitment variables. Thus, the second hypothesis which stated the Leadership Style that has dominant influence on the performance of Private Employees in Balikpapan was accepted.*

**Keywords:** Performance; individual characteristics; organizational commitment; leadership style

## PENDAHULUAN

Dinamika pembangunan di Balikpapan terus berkembang dengan pesat. Seiring dengan perkembangannya maka banyak permasalahan yang dihadapi oleh setiap organisasi baik yang berbentuk badan usaha milik negara, badan usaha milik daerah, badan usaha milik, maupun bentuk-bentuk badan usaha lainnya. Semangat dan kualitas kerja karyawan merupakan satu diantara masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi atau perusahaan yang dikarenakan tidak adanya pembinaan karyawan yang jelas. Setiap karyawan memiliki tanggung jawab yang harus dijalankan dengan sebaik-baiknya. Hasil pekerjaan dapat dipertanggung jawabkan dengan berbagai upaya yang dilakukan untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan.

Setiap organisasi atau perusahaan terdapat sejumlah karyawan yang terdiri dari beberapa individu dengan karakteristik yang berlainan satu dengan yang lainnya. Individu tertentu sebagai seorang karyawan dalam organisasi atau perusahaan memiliki kemampuan, kepercayaan, pengharapan, kebutuhan, serta pengalaman masa lalu yang berbeda dengan individu karyawan lainnya. Dalam suatu organisasi perbedaan individu adalah hal yang biasa. Individu yang berlainan akan mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda pula. Perbedaan-perbedaan tersebut akan dibawa ke dalam dunia kerja, sehingga dengan adanya perbedaan dari sifat individu ini, sering menyebabkan perilaku individu yang berbeda satu dengan lainnya, walaupun mereka ditempatkan dalam satu lingkungan kerja yang sama. Karakteristik individu dapat berpengaruh pada kinerja karyawan.

Segala daya upaya yang dilakukan untuk mencapai kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan menjadi perhatian perusahaan. Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, oleh karena itu perusahaan harus berusaha menjamin agar faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan dapat dipenuhi secara maksimal. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah karakteristik individu, motivasi, komitmen organisasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan lain-lain.

Pengelolaan sumber daya manusia bukanlah pekerjaan mudah. Perbedaan jenis pekerjaan, tingkat jabatan atau posisi, latar belakang pendidikan, status keluarga, dan perbedaan status sosial lainnya akan melandasi perbedaan dalam mengelola sumber daya tersebut. Kemajuan teknologi di berbagai sektor formal maupun non formal, karena sumber daya manusia merupakan aset organisasi paling penting yang membuat sumber daya lainnya berfungsi hal ini belum sepenuhnya disadari oleh perusahaan. Di sisi lain pentingnya sumber daya manusia karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Tekanan globalisasi menuntut sumber daya manusia untuk mampu menjadi tenaga-tenaga yang handal dan siap memberikan pelayanan yang memuaskan, mengembangkan kemampuan, inovatif, memiliki komitmen, dan mampu mengelola perubahan melalui kerja sama kelompok, serta dituntut untuk berfikir global dan mempunyai visi yang berwawasan ke depan.

Komitmen organisasional mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasional menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi, akan berjuang keras menghadapi tantangan dan tekanan dibandingkan karyawan yang tidak memiliki komitmen. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaannya dapat menunjukkan kestabilan, kekuatan, dan kekekalan "ikatan psikologi terhadap perusahaan. Selama ini Karyawan swasta Balikpapan memiliki komitmen mengerjakan pekerjaannya dengan baik, cenderung memiliki keinginan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan sehingga karyawan akan bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Gaya kepemimpinan yang ada pada Karyawan Swasta di Balikpapan masih bersifat otoriter terlihat dari semua perintah yang diberikan harus segera dilaksanakan tanpa melihat apakah pekerjaan tersebut bisa segera dilaksanakan karena adanya hambatan-hambatan seperti mati lampu sedangkan jenset yang ada dalam keadaan rusak sehingga perlu adanya perbaikan, selain itu tidak dapat disangkal adanya rasa pilih kasih terhadap karyawan, hal ini tentu saja akan mempengaruhi karyawan secara keseluruhan.

---

## Tinjauan pustaka

### Kinerja

Kinerja pegawai secara umum merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2009:67) "Kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi."

### Pengukuran kinerja

Menurut Dharma (2008:355) pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut:  
 Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai.  
 Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya).  
 Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

### Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mangkunegara (2009:13-14) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

Faktor Kemampuan (*ability*)

Faktor Motivasi (*Motivation*)

### Karakteristik individu

Karakteristik individu adalah keseluruhan kelakuan dan kemampuan yang ada pada individu sebagai hasil dari pembawaan dan lingkungannya. Setiap karyawan memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Individu tertentu sebagai seorang karyawan bagi organisasi atau perusahaan memiliki kemampuan, kebutuhan, pengharapan, serta pengalaman masa lalu yang berbeda dengan individu lainnya.

Sejumlah sifat yang berbeda tersebut menurut Thoha (2004: 29) merupakan karakteristik individual dalam membentuk perilaku individu dalam organisasi. Dalam suatu organisasi perbedaan individu adalah hal yang biasa. Individu yang berlainan akan mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda pula.

### Faktor-faktor karakteristik individu

Ada beberapa faktor dari karakteristik individu yang dikemukakan oleh Robbins (2012:81), antara lain:

Karakteristik biografis, meliputi:

Usia

Jenis kelamin.

Status perkawinan.

Masa kerja.

Kemampuan (*ability*)

Kemampuan fisik

Kemampuan intelektual

Menurut Yuwono, dkk (2009:187), salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah karakteristik individu yang terdiri dari:

Pengetahuan,

Kemampuan

Keterampilan,

Sikap dan

Motivasi.

Setiap individu atau karyawan mempunyai kelebihan dan kekurangan dalam hal kemampuan yang membuatnya relative unggul atau rendah dibandingkan individu-individu lain dalam melakukan tugas atau kegiatan tertentu. Sehingga hasil kerja yang dicapai juga berbeda-beda.

## **Komitmen organisasional**

### **Definisi komitmen organisasional**

Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 155) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

### **Jenis-jenis komitmen organisasional**

Jenis Komitmen menurut Allen and Meyer (2011 : 370) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen yaitu :

Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.

Komponen normative merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus di berikan kepada organisasi.

Komponen continuance berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

### **Gaya kepemimpinan**

Menurut Rivai (2009:36) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.

Menurut Hasibuan (2011:169) pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

### **Teori bakat**

Teori bakat berusaha mengidentifikasi karakteristik pribadi dari seorang pemimpin. Teori ini juga ingin melihat karakteristik-karakteristik apa yang membedakan pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Kebanyakan dalam teori bakat tersebut memfokuskan pada sifat-sifat apayang ada pada pemimpin dan yang tidak ada pada pemimpin. Sifat-sifat yang dipunyai seorang pemimpin adalah; lebih cerdas, lebih extrovert, lebih percaya diri, lebih bertanggung jawab, dibanding dengan sifat bukanpara pemimpin.

### **Teori perilaku**

Teori perilaku kepemimpinan memfokuskan pada perilaku apa yang dipunyai oleh pemimpin, yang membedakan dirinya dari non-pemimpin. Jika perilaku pemimpin dapat diidentifikasi, maka seseorang yang akan menjadi pemimpin dapat mempelajari perilaku tersebut supaya di menjadi pemimpin yang efektif. Dari teori di atas terdapat fungsi pemimpin yang mencakup dua hal yaitu:

Fungsi yang berkaitan dengan tugas (task-related functions) fungsi ini berkaitan dengan pekerjaan, seperti mengarahkan bawahan atau mendorong bawahan agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Fungsi yang berkaitan dengan kehidupan sosial (group maintenance atau social functions) fungsi ini berkaitan dengan persoalan hubungan antar manusia, seperti menjadi penengah, dan menjaga hubungan antar anggota.

Jika seseorang berhasil melakukan kedua fungsi tersebut, orang tersebut dapat menjadi pemimpin yang efektif.

### **Teori situasi**

Penelitian-penelitian terdahulu yang mencoba melihat karakteristik dan gaya kepemimpinan tidak dapat menemukan karakteristik atau gaya yang berlaku untuk semua situasi. Situasi dengan demikian memainkan peran penting dalam efektivitas kepemimpinan. Pendekatan situasional (contingency) dalam teori kepemimpinan mencakup beberapa faktor yaitu:

Pekerjaan.

Pengharapan dan perilaku teman sekerja.

Sifat atau karakteristik, pengharapan, dan perilaku karyawan.

Budaya dan kebijaksanaan organisasi.

Teori situasional dikembangkan oleh Hersey Blanchard yang dikutip oleh Robbin (2008:60) menekankan bahwa: "Efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang tepat dalam menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan/kedewasaan para bawahan".

Ada 4 (empat) bentuk gaya kepemimpinan sebagai berikut:

Gaya memberikan informasi (telling),  
 Gaya membimbing (selling),  
 Gaya berperan serta (participation),  
 Gaya mendelegasikan (delegating),

### **Hubungan antara variabel**

#### **Hubungan antara karakteristik individu dengan kinerja**

Menurut Arief Subyantoro (2009:3), setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Perbedaan individu dari sisi kemampuan (*ability*), nilai, sikap (*attitude*) dan minat (*interest*) yang merupakan sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu akan meningkatkan kepuasan individu tersebut dalam bekerja. Adanya keragaman dari setiap individu baik dari sisi kemampuan, nilai yang didapat dari pekerjaan, sikap dan minat yang tinggi dapat mendorong rasa puas dari setiap individu terhadap pekerjaannya sehingga kinerjanya semakin baik.

Ami and Etty (2015) melakukan penelitian dengan judul “*The influence of individual characteristics and work motivation on employee performance*” dengan kriteria sampel adalah Pegawai Negeri Jabar sebanyak 166 orang / responden. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Model (SEM)* dengan hasil menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja.

Mindarti (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja auditor” dengan kriteria sampel adalah auditor yang telah bekerja pada KAP bersangkutan minimal satu tahun. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan hasil menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja.

Saputri dan Yuniati (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh karakteristik individu, pekerjaan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan” dengan kriteria sampel adalah pegawai yang bekerja di PT BRI (Persero) Tbk Cabang Surabaya Kapas Krampung yang berjumlah 60 pegawai. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan hasil menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja.

#### **Hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja**

Kreitner dan Kinicki (2011:174) menyatakan Komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi. Salim and Noor (2017) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees’ Work Performance*” dengan kriteria sampel adalah Manajer tingkat menengah organisasi layanan sipil masyarakat Oman yang berjumlah 335. Metode penelitian adalah analisis faktordengan hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Nydia (2012) melakukan penelitian mengenai “Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan lapangan SPBU Coco Pertamina MT Haryono menyebutkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan komponen komitmen normatif merupakan komponen komitmen organisasi yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Adolfina (2015) melakukan penelitian yang berjudul analisis lingkungan kerja, komitmen organisasional, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut Manado, hasil penelitiannya secara simultan, lingkungan kerja, komitmen organisasi, serta kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di bank sulut, dan komitmen organisasional merupakan variabel yang paling dominan.

#### **Hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja**

Gaya kepemimpinan menurut Rivai (2003: 64) adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai, gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan segala situasi.

Osabiya (2015) melakukan penelitian mengenai “*The Impact of Leadership Style on Employee’s Performance in an Organization*” hasil menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja.

Bryan (2014) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada pt. bank negara indonesia,tbk (regional sales manado)”. Alat analisis

dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

Ferry dkk (2015), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan tetap service center panasonic surabaya)”. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

## METODE

### Teknik pengumpulan data

Agar dalam penulisan ini dapat memberikan gambaran akan sifat kebenaran secara ilmiah dan dapat diuraikan secara sistematis, maka pengumpulan data dalam penelitian ini melalui:

Penelitian lapangan (field work research)

Penelitian secara langsung ke lapangan atau objek penelitian untuk memperoleh data primer melalui metode kuisioner yaitu pengajuan pertanyaan kepada responden dengan menjawab kuisioner yang telah disediakan.

Penelitian kepustakaan (library research)

Penulis mengadakan orientasi dari berbagai informasi yang terdapat pada literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas.

### Alat analisis dan pembuktian hipotesis

Pengujian hipotesis pengaruh variabel bebas secara parsial digunakan teknik analisis regresi linier berganda (*multiple regression*) dengan model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \dots\dots$$

Di mana: Y = Kinerja

$b_0$  = Harga Y bila X = 0 (nilai konstan)

$b_1, b_2, b_3$  = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan Y yang didasarkan pada variabel X. Bila b (+) maka naik, dan b (-) maka terjadi penurunan.

X1 = Karakteristik Individu

X2 = Komitmen organisasi

X3 = Gaya kepemimpinan

Korelasi ganda merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel secara bersama-sama atau lebih dengan variabel yang lain.

Rumus koefisien korelasi berganda:

$$R = \frac{\sqrt{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y}}{\sum y^2}$$

Keterangan:

R : Korelasi antara variabel  $x_1$  dengan  $x_2$  secara bersama-sama dengan variabel y.

Besarnya pengaruh antara dua variabel atau lebih dapat diketahui dengan menggunakan perhitungan koefisien determinasi parsial ( $R^2$ ). Semakin besar nilai  $R^2$  maka semakin besar pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

Dimana dinyatakan dengan :

$$R = \sqrt{R^2}$$

Kuatnya pengaruh antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y, dapat diketahui dengan menggunakan Tabel Interpretasi Koefisien Korelasi berikut ini

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil perhitungan standardized coefficient beta seperti pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ ) sebesar 0,410 lebih besar dari variabel lainnya sehingga variabel Gaya Kepemimpinan merupakan yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan. Hal ini didukung pula oleh nilai uji t di mana nilai t hitung variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 2,727 dengan signifikans 0,009 lebih besar dibandingkan t hitung variabel lainnya sehingga variabel tersebut berpengaruh dominan terhadap kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan.

Nilai koefisien regresi variabel Karakteristik Individu sebesar 0,538 maksudnya jika terjadi kenaikan kualitas variabel Karakteristik Individu 1 point maka akan meningkatkan kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan sebesar 0,538 dengan catatan variabel Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan tidak ada atau nilainya nol. Nilai koefisien regresi variabel Komitmen Organisasi sebesar 0,305 artinya jika terjadi kenaikan kualitas variabel Komitmen Organisasi 1 point maka akan meningkatkan kinerja 0,305 Karyawan Swasta di Balikpapan dengan catatan variabel Karakteristik Individu dan Gaya Kepemimpinan tidak ada atau nilainya nol. Nilai koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0,528 artinya jika terjadi kenaikan kualitas variabel Gaya Kepemimpinan kerja 1 point maka akan meningkatkan kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan sebesar 0,528 dengan catatan variabel Karakteristik Individu dan Komitmen Organisasi tidak ada atau nilainya nol.

Nilai  $t$  hitung variabel Karakteristik Individu sebesar 2,571, jika dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel pada derajat kebebasan  $n-k-1$  ( $60-3-1 = 56$ ) dengan tingkat kepercayaan 95 % didapatkan nilai 2,045. Berarti  $t$  hitung variabel Karakteristik Individu sebesar 2,571 >  $t$  tabel sebesar 2,045. Hal ini berarti bahwa variabel Karakteristik Individu secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan.

Nilai  $t$  hitung variabel Komitmen Organisasi sebesar 2,100, jika dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel pada derajat kebebasan  $n-k-1$  ( $60-3-1 = 56$ ) dengan tingkat kepercayaan 95 % didapatkan nilai 2,045. Berarti  $t$  hitung variabel Komitmen Organisasi sebesar 2,100 >  $t$  tabel sebesar 2,045. Hal ini berarti bahwa variabel Komitmen Organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan.

Nilai  $t$  hitung variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 2,727, jika dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel pada derajat kebebasan  $n-k-1$  ( $60-3-1 = 56$ ) dengan tingkat kepercayaan 95 % didapatkan nilai 2,045. Berarti  $t$  hitung variabel Karakteristik Individu sebesar 2,727 >  $t$  tabel sebesar 2,045. Hal ini berarti bahwa variabel Gaya Kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan.

Berdasarkan hasil uji parsial tersebut di atas terlihat bahwa variabel Gaya Kepemimpinan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan karena nilai  $t$  hitungnya 2,727 paling besar dibandingkan variabel Karakteristik Individu dan Komitmen Organisasi. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan Karakteristik Individu yang berpengaruh dominan terhadap kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan.

Nilai koefisien korelasi ( $R$ ) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara Karakteristik Individu, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan (variabel bebas) dengan kinerja karyawan Swasta di Balikpapan, hal ini menunjukkan variabel Karakteristik Individu, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan layak dijadikan prediktor untuk meramalkan kinerja. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan bahwa variabel bebas yang terdiri dari variabel Karakteristik Individu, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan mampu menjelaskan variabel terikat yakni kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan.

### **Pengaruh karakteristik individu, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan. Hal ini dapat diterima karena tanpa adanya karakteristik individu berupa pengetahuan karyawan, kemampuan menyelesaikan tugas, keterampilan dan sikap yang baik karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan serta motivasi dari karyawan dalam melaksanakan tugas, tentunya belum bisa memberikan kinerja yang baik. Selain itu adanya komitmen organisasi yang dicerminkan oleh kesetiaan karyawan berkorban kepada perusahaan, adanya semangat karyawan meskipun pekerjaan yang diberikan menantang dan adanya etos kerja yang menjadi motivasi karyawan berkerja maka tentu saja akan menimbulkan kinerja yang baik. Di samping itu adanya gaya kepemimpinan yang tercermin pimpinan mengontrol pelaksanaan tugas, pimpinan yang memberikan bimbingan dengan penuh kesabaran dan pimpinan yang memberikan pujian kepada karyawan yang telah melakukan pekerjaan dengan betul, tentu saja akan menyebabkan kinerja karyawan meningkat.

Berdasarkan uraian yang telah diuraikan maka hipotesis yang menyatakan Diduga Karakteristik Individu, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan, diterima.

---

### **Pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja**

Nilai  $t$  hitung variabel Karakteristik Individu lebih besar dari  $t$  tabel, hal ini berarti bahwa variabel Karakteristik Individu secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan. Pengaruh yang signifikan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Romel 2011 yang menyatakan Semakin tinggi kemampuan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan, semakin baik sikap karyawan terhadap pekerjaan dan minat mereka terhadap pekerjaan maka kinerja karyawan semakin meningkat, sehingga wajar jika Karakteristik Individu secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Swasta di Balikpapan

Menurut Arief Subyantoro dalam Romel (2011:3), setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Perbedaan individu dari sisi kemampuan (ability), nilai, sikap (attitude) dan minat (interest) yang merupakan sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu akan meningkatkan kepuasan individu tersebut dalam bekerja. Adanya keragaman dari setiap individu baik dari sisi kemampuan, nilai yang didapat dari pekerjaan, sikap dan minat yang tinggi dapat mendorong rasa puas dari setiap individu terhadap pekerjaannya sehingga kinerjanya semakin baik.

Semakin tinggi kemampuan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan, semakin baik sikap karyawan terhadap pekerjaan dan minat mereka terhadap pekerjaan maka kinerja karyawan semakin meningkat. (Madegunastridalam Romel 2011: 2)

### **Pengaruh karakteristik individu terhadap komitmen organisasi**

Nilai  $t$  hitung variabel Komitmen Organisasi lebih besar dari  $t$  tabel. Hal ini berarti bahwa variabel Komitmen Organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan. Pengaruh yang signifikan ini dapat diterima karena untuk meningkatkan kinerja diperlukan adanya komitmen dari perusahaan terhadap karyawannya.

Perusahaan harus bisa mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, dengan membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan diharapkan memiliki keinginan untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi dan hasrat yang lebih besar untuk tetap berada dalam perusahaan. Komitmen organisasi yang tinggi pada seorang karyawan dapat terjadi setelah terdapat kesepakatan antara organisasi dengan karyawan, yang dapat dilaksanakan secara adil. Komitmen organisasi merupakan salah satu fokus yang menarik untuk dibahas dalam bidang psikologi industri dan organisasi, hal ini disebabkan dengan semakin berkembangnya komitmen organisasi pada diri seorang karyawan, akan mampu mengurangi gejala kerja negatif yang muncul pada organisasi, seperti pemogokan kerja karyawan, demonstrasi karyawan, angka bolos kerja, rasa tidak bergairah dalam bekerja dan turnover. Gejala-gejala kerja negatif tersebut, bila dibiarkan berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan, terutama bila terjadi pada karyawan yang telah dididik dan berpengalaman.

Hal ini diperkuat oleh Rahayu (2010) dalam jurnal penelitiannya menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan pada Miracle Aesthetic Clinic di Surabaya.

### **Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi**

Nilai  $t$  hitung variabel Gaya Kepemimpinan lebih besar dari  $t$  tabel. Hal ini berarti bahwa variabel Gaya Kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan, ini dapat diterima karena gaya kepemimpinan sangat berperan dalam menggerakkan bawahan mau melaksanakan tugasnya.

Gaya kepemimpinan menurut Rivai (2003 : 64) adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering ditetapkan oleh seorang pemimpin. Pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Suatu gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.



---

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

Variabel bebas yang terdiri dari variabel, Karakteristik Individu, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan

Secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan karena nilai  $t$  hitungnya paling besar dibandingkan variabel Karakteristik Individu dan Komitmen Organisasi. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan Gaya Kepemimpinan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja Karyawan Swasta di Balikpapan diterima.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adair, Jhon, 2005, *Pemimpin yang berpusat Pada Tindakan*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Ardana, Maulana, Agus, 2008, *Sikap (kekayaan anda yang paling berharga)*. Edisi Revisi. YKPN. Yogyakarta
- Dessler, Garry. 2010. *Human resources Management, Eight Edition*, Prentice Hall Inc, New Jersey
- Dharma, Surya, 2008, *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Puataka Pelajar, Yogyakarta
- Handoko, T. Hani, 2011, *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*, BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu SP, 2005. *Manajemen Sumber daya manusia*, Gunung Agung. Jakarta
- Komaruddin, 2005, *Perilaku Organisasi*, Citra Media, Surabaya
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan keenam, Remaja Rosda Karya, Bandung
- Moekijat, 2006, *Administrasi Perkantoran, Mundur Maju*, Bandung
- Mowday, 2005, *Komitmen Organisasi*, Terjemahan oleh Sri Kuntjoro, Alfabeta, Bandung
- Rivai, Veithzal, 2009, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua, Cetakan Kedua. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veitzhal, 2005, *Manajemen Sumber daya manusia Untuk Perusahaan*, Edis Pertama, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbin, P. Stephen, 2012, *Perilaku Organisasi, Alih Bahasa*, Tim Indeks, Gramedia, Jakarta
- Sendow, 2007, *Pengukuran Kinerja Karyawan*, Gunung Agung. Jakarta
- Simamora, Hendry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE.YKPN, Jogjakarta
- Tanjung, Rachman, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE.YKPN, Jogjakarta
- Thoha, Miftah, 2004, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Usman H. dan Setiady Akbar P, 2009, *Metodologi Penelitian Sosial*, Edisi Kedua, Penerbit. Bumi Aksara Jakarta
- Winardi, 2004, *Manajemen Prilaku Organisasi*, Penerbit Prenada Media, Jakarta
- Yuwono, Ino et al. 2006, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Surabaya.