

## PENGARUH KEPEMIMPINAN KONSULTATIF DAN KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI

Titi<sup>1</sup>, Vicky Achmad Zulfikar<sup>2</sup>  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan, Bandung<sup>1,2</sup>  
Email: titi@stiepas.ac.id<sup>1</sup>, vicky@stiepas.ac.id<sup>2</sup>

### *Abstract*

*This study aims to determine the effect of consultative leadership and compensation on organizational commitment. The important role of consultative leadership can be divided into three aspects namely conformity of goals, level of work and LMX (strong exchange relations). While compensation is divided into two parts, namely financial compensation and non-financial compensation. The research method used is a verification method. The sample used is an employee used car showroom in the city of Bandung. Data analysis techniques using path analysis. The results of the study prove that there is an influence of consultative leadership and compensation on organizational commitment of 66.5%.*

**Keywords:** *consultative leadership, compensation, organizational commitment.*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan konsultatif dan kompensasi terhadap komitmen organisasi. Peran penting kepemimpinan konsultatif dapat dibagi menjadi tiga aspek yaitu kesesuaian tujuan, tingkat pekerjaan dan LMX (hubungan pertukaran yang kuat). Sedangkan kompensasi terbagi menjadi dua bagian yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Metode penelitian yang digunakan merupakan metode verifikatif. Sample yang digunakan merupakan pegawai showroom mobil bekas di Kota Bandung. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian membuktikan terdapat pengaruh kepemimpinan konsultatif dan kompensasi terhadap komitmen organisasi sebesar 66,5%.

**Kata Kunci:** **kepemimpinan konsultatif, kompensasi, komitmen organisasi.**

## **PENDAHULUAN**

Pada abad 21 di era industri 4.0 yang serba digitalisasi membawa perubahan yang drastis pada segala sektor usaha, baik dari segi input perusahaan maupun dari segi proses menjalankan usaha tersebut, sehingga menuntut strategi pada perusahaan yang harus lebih efektif. Faktor komitmen organisasi sangat perlu karena strategi yang telah diformulasikan oleh pemimpin akan berjalan dengan baik manakala bawahan mempunyai komitmen yang tinggi pada kinerja perusahaan (Hill, Seo, Kang & Taylor, 2012). Kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi (Yukl, 2012). Untuk mendapatkan kualitas kerja yang tinggi pada suatu organisasi pada perusahaan, maka organisasi harus memahami dan menyetarakan permintaan kerja dan individu, maka atasan dan bawahan berkonsultasi untuk menetapkan *take and give* dalam pekerjaannya. (Alkahtani, Abu-Jarad, Sulaiman & Nikbin, 2011)

Konsultasi merupakan bentuk pemberdayaan karena memberikan pengaruh bawahan terhadap keputusan penting (Yukl, 2013). Konsultasi merupakan bagian dari kepemimpinan situasional (Zulfikar, 2016), dengan konsultasi, organisasi menyediakan sebuah kesempatan bagi bawahan untuk menyuarakan keprihatinan tentang konsekuensi yang merugikan dari suatu usulan perubahan. Ditinjau dari sisi organisasi/perusahaan, pemberian kompensasi akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas, dan manfaat jasa yang dipersembahkan oleh karyawan bagi organisasi/perusahaan tempatnya bekerja. Pemberian kompensasi kepada karyawan tersebut akan mempengaruhi tujuan organisasi dapat dicapai, bahkan dapat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi/perusahaan tersebut.

Banyak perusahaan yang tidak bisa bertahan pada era industri 4.0, namun tidak sedikit masyarakat yang membangun usaha baru. Industri kreatif berkontribusi banyak terhadap pertumbuhan ekonomi, dengan sumber daya manusia yang andal dapat mendukung keberhasilan organisasi (Machmud & Sidharta, 2013), salah satu usaha kreatif yang dilakukan oleh masyarakat Bandung yaitu jual beli mobil bekas.

Pada dasarnya komitmen organisasi bisa optimal, hal tersebut dapat dilihat dari kemampuan pemimpin dalam menggerakkan bawahannya dan kompensasi yang dapat menunjang kehidupan karyawan, sehingga akan tetap mengabdikan pada perusahaan. Terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan dan kompensasi, hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Widyatmini dan Hakim (2011). Gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif yang signifikan pada komitmen organisasi, hal tersebut didukung oleh peneliti sebelumnya yang dilakukan oleh Nawab & Bhatti (2011) bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan pada komitmen organisasi.

Berdasarkan pengamatan dan uraian diatas, maka maksud dan tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan konsultatif dan kompensasi terhadap komitmen organisasi pada usaha jual mobil bekas di kota Bandung. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas dan memperkaya ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen. Dimana dalam pengelolaan organisasi peran kualitas Sumber Daya Manusia memegang peranan yang amat penting.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Kepemimpinan Konsultatif**

Kepemimpinan seperti halnya ilmu-ilmu yang lain, mempunyai berbagai fungsi antara lain, menyajikan berbagai hal yang berkaitan dengan permasalahan dalam kepemimpinan dan memberikan pengaruh dalam menggunakan berbagai pendekatan dalam hubungannya dengan pemecahan aneka macam persoalan yang mungkin timbul dalam ekologi kepemimpinan. Kepemimpinan sebagai salah satu cabang ilmu pengetahuan, yang mempunyai peran penting dalam rangka proses administrasi. Gaya kepemimpinan, mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Armstrong & Taylor, 2017. Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Hersey dan Blanchard (2007) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (2007) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s)., yang dapat dinotasikan sebagai :  $k = f(p, b, s)$ .

Menurut Hersey dan Blanchard, pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati

bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.

Pada teori situasional diterangkan dua penekanan orientasi yang akan diperankan oleh pemimpin, yaitu pertama, orientasi pada tugas yang tinggi akan menunjukkan keterlibatan pemimpin dalam penentuan peranan bawahan seperti; memberitahukan pengarah dan pengendalian. kedua, orientasi pada hubungan yang tinggi akan menunjukkan keterlibatan pemimpin dalam komunikasi dua arah, mendengarkan aktif dan member umpan balik.

Proses negosiasi dan penyelesaian masalah bersama yang sering terjadi sebagai bagian dari konsultasi dapat mengungkapkan kemungkinan untuk kompromi yang dapat diterima bersama, bahkan ketika karyawan tidak bersemangat tentang tujuan manajer. Dalam Yukl (2013) kepemimpinan konsultatif terdiri dari kesesuaian tujuan, tingkat jabatan dalam pekerjaan dan hubungan pertukaran yang kuat (LMX).

### **Komitmen**

Komitmen terkait dengan kekuatan identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Secara umum, komitmen organisasi mencakup tiga hal, yaitu: kepercayaan kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan kuat atau sungguh-sungguh pada kepentingan organisasi, dan keinginan kuat untuk terus-menerus atau selalu menjadi anggota organisasi (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Komitmen karyawan terhadap organisasi yaitu sampai tingkat mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tertentu.

Komitmen organisasional merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut.

Komitmen organisasional menurut Allen & Mayer (1994) dibagi kategori dalam:

1. Komitmen afektif adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatannya dalam organisasi. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai didalam suatu organisasi
2. Komitmen berkelanjutan adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen ini didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi, karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat akan meneruskan keanggotaannya dengan organisasi karena mereka membutuhkannya.
3. Komitmen normatif adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka merasa sudah cukup baik hidupnya.

Jadi, karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar affective commitment memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan continue commitment dan normative commitment. Affective commitment yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi.

Karyawan dengan continue commitment yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Karyawan terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga memungkinkan untuk melakukan usaha yang tidak maksimal. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut kurang/ tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi secara berarti pada organisasi.

Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komitmen normatif didasarkan pada pendekatan obligation, dimana komitmen sebagai tekanan normatif yang telah diinternalisasikan agar individu bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi

balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Karyawan dengan normative commitment yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepantasnya dilakukan atas benefit yang diberikan organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Pemilihan Objek penelitian ini adalah karyawan showroom mobil bekas di kota Bandung. Penelitian difokuskan pada kepemimpinan konsultatif, kompensasi dan komitmen organisasi pada beberapa showroom mobil bekas di kota Bandung. Untuk mendapatkan pemahaman tentang fenomena komitmen tersebut yang dijadikan objek penelitian, peneliti terjun langsung untuk melakukan pengumpulan data dan informasi yang diperlukan.

Penelitian objek penelitian tersebut didasarkan atas pertimbangan bahwa sepengetahuan peneliti belum ada penelitian sebelumnya yang memfokuskan kajian seperti penelitian ini. Selain itu objek penelitian di atas dipilih karena relevan dengan bidang kajian yang di alami oleh peneliti yaitu manajemen Sumber Daya Manusia. Kepemimpinan konsultatif, kompensasi dan komitmen merupakan komponen Sumber Daya Manusia yang harus dimiliki karyawan yang mana saat ini didominasi oleh kaum milenial dalam melaksanakan tugas dan kegiatan yang sudah ditetapkan.

Penelitian ini dilaksanakan beberapa showroom mobil bekas di kota Bandung. Secara formal kegiatan persiapan, pengumpulan data, analisis data, hasil penelitian dilakukan selama 4 (empat) bulan. Survey dilakukan pada karyawan di beberapa showroom mobil bekas di kota Bandung sebanyak 50 orang karyawan.

Operasional variabel dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan konsultatif, kompensasi dan komitmen organisasi. Menurut Yukl (2013), mengatakan bahwa konsultatif merupakan kebalikan dari delegatif, yang mana pada penelitian sebelumnya bahwa kepemimpinan konsultatif ini bagian dari kepemimpinan situasional yang menjadi salah satu faktor penentu sukses tidaknya suatu organisasi. Kompensasi merupakan imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. (Armstrong & Taylor, 2017) Sedangkan komitmen organisasional merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. (Meyer & Allen, 1991) Teknik analisis data menggunakan metode analisis jalur.

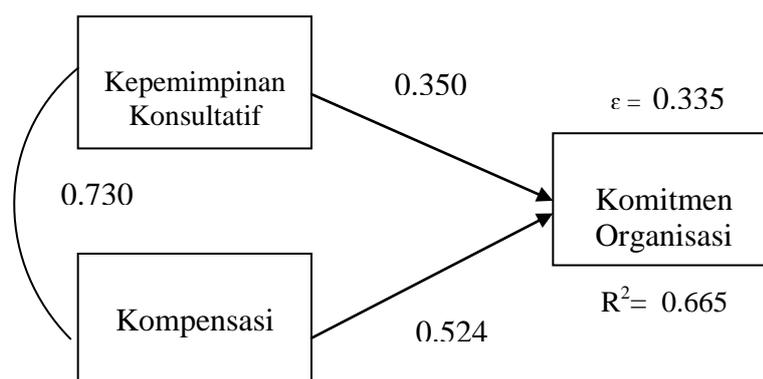
## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian tingkat validitas tiap item dipergunakan analisis item, artinya mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor item. Item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Persyaratan minimum agar dapat dianggap valid apabila  $r = 0,3$ . Sehingga apabila korelasi antar item dengan skor total kurang dari 0,3 maka item dalam instrument tersebut dinyatakan tidakvalid.

Informasi mengenai tingkat validitas item mana saja yang dinyatakan valid dan digunakan untuk penelitian. Berdasarkan hasil perhitungan data diperoleh informasi mengenai tingkat validitas item kepemimpinan konsultatif antara 0.361 – 0.716, sedangkan variabel kompensasi berkisar antara 0.447 – 0.741 dan variabel komitmen organisasi berkisar antara 0.319 – 0.641. Dari hasil pengujian tersebut diperoleh bahwa semua item pernyataan dalam kuesioner merupakan item terpilih(Valid).

Dari pengujian reliabilitas teknik split half dengan koefisien internal Spearman Brown nampak bahwa masing-masing instrumen pengukuran adalah reliabel, dengan variabel kepemimpinan konsultatif (X1) adalah 0.880 dengan kriteria reliabilitas tinggi, variabel kompensasi (X2) adalah 0.912 dengan kriteria reliabilitas tinggi, dan variabel komitmen organisasi (Y) adalah 0.869 dengan kriteria reliabilitas tinggi.

Hasil Pengujian analisis jalur dapat diketahui pada gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1. Hasil Perhitungan Analisis Jalur

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa pengaruh keseluruhan kepemimpinan konsultatif dan kompensasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0.665 sedangkan sisanya sebesar 0.335 dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti. Hasil penelitian memberikan kontribusi pada kinerja karyawan. Hasil Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Alkahtani, Abu-Jarad, Sulaiman & Nikbin (2011) yang membuktikan bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan kapabilitas karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka, Hal ini mengindikasikan peningkatan kapabilitas karyawan merupakan salah satu komitmen atas tugas yang diembannya. Penelitian yang dilakukan oleh Nawab & Bhatti (2011) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap komitmen kerja.

Kenyataan dilapangan bahwa kepemimpinan konsultatif, kompensasi dan komitmen organisasiberada dalam kategori cukup baik. Hal ini menggambarkan bahwa kepemimpinan konsultatif, kompensasi dan komitmen organisasimasih belum cukup optimal.

Kepemimpinan konsultatif memberikan bawahan suara dan wewenang diskresi sehubungan dengan implementasi pekerjaan. Adanya kesepakatan antara pimpinan dan bawahan akan dapat memupuk kinerja yang kreatif dan inovatif. Kepemimpinan konsultatif dan kompensasi adalah salah satu kesatuan yang dapat mendukung untuk menghasilkan komitmen organisasi yang optimal. Hal ini dapat dikuatkan oleh peneliti sebelumnya yang menyatakan bahwa, pencapaian komitmen organisasi yang optimal membutuhkan elemen kepemimpinan dan kompensasi sebagai pendukung kesuksesan potensial suatu organisasi.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan paparan responden mengenai kepemimpinan konsultatif berada pada kategori cukup baik, namun demikian masih terdapat aspek lemah yaitu pada tingkat pekerjaan terutama mengenai deskripsi pekerjaan. Berdasarkan paparan responden mengenai kompensasi berada pada kategori cukup baik, namun demikian masih terdapat aspek lemah yaitu dari segi kompensasi non finansial terutama pada konsistensi fasilitas. Demikian pula berdasarkan paparan responden mengenai komitmen organisasiberada pada kategori cukup baik, namun demikian masih terdapat aspek lemah yaitu dari segi komitmen normatif terutama pada aturan-aturan yang telah ditetapkan. Untuk itu kepemimpinan konsultatif dan kompensasi harus terus ditingkatkan dan dioptimalkan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Kepemimpinan konsultatif untuk implementasi pekerjaan yang telah ditetapkan sampai tingkat yang diminta bawahan untuk menerapkan ide-ide baru yang oleh karyawan dapat diterapkan. Dengan adanya efektivitas dan efisiensi unit kerja akan dapat meningkatkan komitmen kerja karyawan. Kepemimpinan mengacu pada sejauh mana bawahan yang diberi kesempatan untuk mempengaruhi cara di mana suatu inovasi diterapkan dan bagaimana masing-masing proses inovasi dijalankan dalam bidang tanggung jawab mereka. Seiring dengan terpenushinya kompensasi maka akan dapat menarik pula komitmen mereka.

## **REFERENSI**

- Alkahtani, A. H., Abu-Jarad, I., Sulaiman, M., & Nikbin, D. (2011). The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2), 70-99.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). *Management of organizational behavior* (Vol. 9). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Hill, N. S., Seo, M. G., Kang, J. H., & Taylor, M. S. (2012). Building employee commitment to change across organizational levels: The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. *Organization Science*, 23(3), 758-777.
- Machmud, S., & Sidharta, I. (2013). Model Kajian Pendekatan Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Sektor UMKM Di Kota Bandung (Model Study of Strategic Management Approach In SMEs Sector Improvement In Bandung). *Jurnal Computech & Bisnis*, 7(1), 56-66.
- Meirovich, G., & Gu, J. (2015). Empirical and theoretical validity of Hersey–Blanchard's contingency model. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(3), 56-73.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991-1007.
- Nawab, S., & Bhatti, K. K. (2011). Influence of employee compensation on organizational commitment and job satisfaction: A case study of

educational sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), 25-32.

Widyatmini, W., & Hakim, L. (2011). Hubungan kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dinas kesehatan kota depok. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 13(2), 163-170.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, 9/e. Pearson Education India.

Zulfikar, V. A. (2016). Pengaruh Pengarahan, Pembimbingan, Partisipasi Dan Pelimpahan Dalam Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Oto Multiartha Cabang Bandung. *Majalah Bisnis Dan IPTEK*, 9(1), 28-38.